

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE
DÍVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění
Produkce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

POTENCIÁL SPRÁVNÍ RADY V KULTUŘE

Andrea Michel

Vedoucí práce : MgA. Martin Hudeček

Oponent práce: MgA. Petr Prokop

Datum obhajoby: 8.9.2020

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2020

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE
THEATRE FACULTY

Dramatic Arts
Arts Management

MASTER'S THESIS

THE POTENTIAL OF THE BOARD OF DIRECTORS IN CULTURE

Andrea Michel

Thesis advisor : MgA. Martin Hudeček

Examiner : MgA. Petr Prokop

Date of thesis defense : 8.9.2020

Academic title granted: MgA.

Praha, 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/magisterskou/disertační práci na téma

vypracoval(a) samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....
podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Abstrakt

Jakým způsobem fungují správní rady v českém kulturním prostředí? Tato práce zkoumá současnou situaci v kulturních neziskových organizacích na našem území. Zkoumá zejména to, jak hodnotí práci správních rad ředitelé organizací a jakým způsobem by podle těchto ředitelů měly rady pracovat v ideálním případě. Na počátku výzkumu stála domněnka, že kulturní organizace v naší zemi staví správní rady téměř výhradně z důvodu zákonné povinnosti a že pozice rady je ve většině organizací jen formální. Práce komparuje teoretické i praktické fungování správních rad v České republice se zahraniční (Americkou) teorií i praxí. Výsledky vlastního výzkumu jsou stavěny do srovnání s obdobným výzkumem z Ameriky. Je až překvapivé, nakolik se některá hodnocení z ČR ze současnosti shodují s daty z roku 1996 z Ameriky.

Abstract

How do boards of directors work in the Czech cultural environment? This work examines the current situation in cultural non-profit organizations in our territory. In particular, it examines how the directors of organizations evaluate the work of boards of directors and how, according to these directors, boards should work ideally. At the beginning of the research, it was assumed that cultural organizations in our country build boards almost exclusively because of a legal obligation and that the position of the board is only formal in most organizations. The thesis compares the theoretical and practical functioning of boards of directors in the Czech Republic with foreign (American) theory and practice. The results of the current research are built-in comparison with similar research from America. It is surprising to what extent some evaluations from the Czech Republic coincide with data from 1996 from America.

Obsah

Úvod	8
1 Neziskové organizace	9
1.1 Neziskové organizace v USA.....	9
1.2 Neziskové organizace v ČR.....	11
1.3 Zákonná odpovědnost člena správní rady	14
2 Správní rady neziskových organizací	16
2.1 Board of directors v amerických neziskových organizacích	16
2.1.1 Fundraisingové aktivity a board of directors	19
2.2 Správní a dozorčí rada v českých neziskových organizacích.....	21
2.2.1 Fundraisingové aktivity a správní rada v českých neziskových organizacích	23
3 Předchozí výzkumy v této oblasti	24
3.1 Effective Boards: How Executive Directors Define and Develop Them - K. B. Fletcher	24
3.2 Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations - Jack C. Green, Donald W. Griesinger	28
3.3 Nonprofit Board Members' Self-Perception in the Role of Organizational Governance and The Balanced Scorecard - Jeffrey John Aulgur	32
3.5 Jak ve skutečnosti fungují správní rady v obecně prospěšných společnostech v ČR?	34
3.6 Východisko pro vlastní výzkum	35
4. Výzkumná část práce	36
4.1 Výzkumné otázky a hypotézy	36
4.2 Metoda výzkumu	37
4.3 Vzorek zkoumaných organizací	38
4.4 Způsob vyhodnocování získaných dat	39
5. Výsledky dotazníkového šetření	41
5.1 Výsledná čísla.....	41
5.2 Fundraising	44
5.3 Další poznatky.....	45
5.4 Kontext správních rad zkoumaných organizací	45
6. Odpovědi na výzkumné otázky	46
6.1 Jak se liší teorie správních rad od praxe v kulturních institucích v českém prostředí?	46
6.2 Jakým aktivitám a v jaké míře se správní rady ve skutečnosti věnují? Jakým aktivitám a v jaké míře by se podle ředitelů organizací měly rady věnovat?	47
6.4 Existuje zde podobnost s výsledky výzkumu Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations z roku 1996?	47
7. Závěr	48
Seznam použitých pramenů a literatury	49
Seznam příloh a přílohy	53

Úvod

V této práci se zaměřuji na potenciál dobře fungující správní rady v neziskové kulturní organizaci. Předpokládám, že dobře fungující a správně složená správní rada má potenciál posílit organizaci hned v několika ohledech, zejména v otázce fundraisingu. Zároveň se ale domnívám, že kulturní organizace v naší zemi staví správní rady téměř výhradně z důvodu zákonné povinnosti a nepřemýšlí nad jejími možnostmi. O tom vypovídá i relativní nedostatek odborné literatury. Cílem této práce je zmapovat, jakým způsobem pracují ředitelé kulturních organizací se správní radou, či s představenstvem. Zjistit, co od ní očekávají, jakým způsobem se to liší od dostupné literatury, a jakým způsobem se to liší od toho, co dle jejich názoru správní rada skutečně dělá. Výsledky potom srovná se zjištěními ze starších výzkumů na toto téma v Americe a celkově s chápáním práce správní rady v Americe.

Ameriku jsem si pro srovnání vybrala hlavně proto, že je často vnímána jako nedostižný ideál. V Americe jsou správní rady velké téma, což poskytuje dostatečné množství zdrojů a například kniha *Leading Roles* od M. Kaisera, která byla pro tuto práci důležitým podkladem zpracovává Kaiserovu zkušenost z amerického prostředí.

V minulém roce jsem své zkoumání začínala v domněnku, že kulturní instituce si nejsou vědomy negativních aspektů příjmu dotací a že se snaží jejich příjem maximalizovat. V rámci projektu se však ukázalo, že zkoumané organizace se aktivně snaží o finanční nezávislost, negativních aspektů jsou si vědomy velmi dobře a velmi rády by se od veřejně přerozdělovaných peněz obešly. Situace jim to však neumožňuje. Je proto důležité hledat další způsoby, jak zvyšovat finanční nezávislost kulturních organizací.

Jednou z těchto možností je dle mého názoru správně fungující správní rada.

1 Neziskové organizace

Neziskové organizace jsou takové organizace, které nevytvářejí zisk, který by se přerozděloval mezi své vlastníky nebo zakladatele. Respektive zisk mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do hlavní činnosti organizace, do jejího rozvoje a do plnění jejího poslání.¹ Následující podkapitoly nemají za cíl poskytnout vyčerpávající definici neziskových organizací z hlediska jejich forem a zákonných povinností, ale je zamýšlen jako souhrn nutný pro pochopení kontextu neziskového práva a odpovědnosti za správu neziskových organizací.

1.1 Neziskové organizace v USA

Neziskové právo je v Americe odvozeno z mnoha zdrojů, zejména však z federálního daňového práva a zákona o státních korporacích a fundraisingu.² (RENZ, HERMAN, str. 43)

Neziskové organizace v USA mohou mít následující právní formy³:

- nonprofit corporation
- unincorporated nonprofit association
- trust (fond)

Rozlišují se na základě pravidel Federálního finančního úřadu (Internal Revenue Service) v sekci 501 a na základě firemních a daňových zákonů padesáti států unie. Nejrozšířenějším typem neziskové organizace je ta s označením 501(c). Jedná se o tzv. dobročinné organizace, které splňují 3 základní dané podmínky:

- slouží dobročinnému účelu
- nerozdělují čistý zisk vedoucím zaměstnancům organizace
- neuchylují se k určitým druhům politické aktivity⁴

¹ Neziskové organizace. *Nadace neziskovky.cz* [online]. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>

² RENZ, David O. a Robert D. HERMAN. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. Fourth edition. Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass, A Wiley brand, [2016]. ISBN 978-111-8852-965.

³ SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. New York: Manchester University Press, 1997. ISBN 07-190-4902-4.

⁴ Starting a Nonprofit Organization. *Usa.gov* [online]. USA: USA.gov, 2019 [cit. 2019-12-27]. Dostupné z: <https://www.usa.gov/start-nonprofit>

Neziskové organizace mají obecně následující výhody⁵:

Ochrana omezenou finanční odpovědností za organizaci. Ředitelé a funkcionáři nejsou osobně odpovědní za dluhy a závazky organizace. Možnost žádat o granty. Neziskové organizace mohou mít nárok na určité veřejné a soukromé granty.

Neziskovým statutem, který organizace nejčastěji hledají, je status osvobození od daně z příjmů 501 (c) Internal Revenue Service. Organizace, které splňují podmínky pro udělení statusu 501 (c), mají následující výhody⁶:

Kvalifikované neziskové organizace se mohou ucházet o status osvobození od federální a státní daně. Potenciální dárci mohou být ochotni dát více prostředků organizaci, která má oficiální neziskový status. Dary poskytnuté jednotlivcům neziskové společnosti mohou být odpočitatelné z daní. Existuje také možnost osvobození od některých daní z vlastnictví a snížené poštovné.

Pro zakládání těchto společností mají jednotlivé státy vlastní předpisy. Všechny organizace tohoto typu ovšem musí před zahájením své činnosti splnit následující⁷:

- zvolit si název organizace
- vytvořit představenstvo organizace, tedy board of directors a sepsat stanovy organizace
- zvolit si právní formu organizace (nonprofit corporation, unincorporated nonprofit association nebo trust)
- nechat organizaci zapsat do rejstříku, tedy zaslat doklady o založení společnosti a zaplatit manipulační poplatek
- požádat o udělení statutu daňově osvobozené veřejné organizace⁸ (RENZ, HERMAN, str. 45)

⁵ How to Start, Form & File a Nonprofit Organization. *Incorporate.com* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.incorporate.com/starting-a-business/nonprofit-corporation/>

⁶ Tamtéž

⁷ Starting a Nonprofit Organization. *Usa.gov* [online]. USA: USA.gov, 2019 [cit. 2020-1-20]. Dostupné z: <https://www.usa.gov/start-nonprofit>

⁸ RENZ, David O. a Robert D. HERMAN. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. Fourth edition. Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass, A Wiley brand, [2016]. ISBN 978-111-8852-965.

Ve většině případů musí osvobozená organizace také podat některou verzi formuláře 990 u Internal Revenue Service, v závislosti na své finanční činnosti. Formulář 990 reportuje finanční stav organizace, činnosti, procesy řízení, ředitele a klíčové zaměstnance, je přístupný veřejné kontrole a je třeba ho tvořit za každý rok fungování organizace.⁹ Zde vidím podobu s výroční zprávou v našem prostředí. Formulář 990 může být důležitým zdrojem informací pro potenciální dárce organizace. Podle Boukala a Turnerové je více než 90 % příjmů, které obdrží nevládní neziskový sektor ze soukromých (privátních) zdrojů, např. z veřejných sbírek, soukromých nadací, dárcovských kampaní apod. Veřejné rozpočty se tedy na podpoře neziskového sektoru USA podílí okrajově (do 10 %).¹⁰ Nicméně částečně se podílí. To dokazuje i bakalářská práce Petry Kašparové, která se zabývala finančními zdroji divadel v USA. Ze čtyř zkoumaných organizací hospodařily všechny s veřejnými penězi, přestože se jednalo o velmi malou částku v rámci jejich rozpočtu. Kašparová ve své práci uvádí: „V rámci státní podpory mají divadla možnost žádat na třech úrovních. V první řadě je možné žádat o podporu u National Endowment for the Arts (dále NEA), která vypisuje každoročně grantové programy v různých oblastech. Každá organizace může žádat o jeden grant ročně. (...) Další úroveň, kterou divadla hojně využívají, jsou státní úřady (State Arts Councils). (...) V neposlední řadě je také možné žádat o podporu města. Ne každé město má ale oddělený balíček financí určený na kulturu.“¹¹

1.2 Neziskové organizace v ČR

Na našem území se neziskové organizace řídí zejména občanským zákoníkem. Konkrétně zákonem 89/2012 Sb. Jedná se o konkrétní typy právnických osob:

Nadace definována zákonem jako právnická osoba založená "k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Účel nadace může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecného blaha, i dobročinný, spočívá-li v podpoře určitého okruhu osob určených jednotlivě či jinak."¹² Statutárním orgánem nadace je správní rada a musí mít minimálně tři členy (§ 362) Neurčí-li nadační listina jinak, je

⁹ How do I start a nonprofit organization? *Grantspace by Candid* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://grantspace.org/resources/knowledge-base/starting-a-nonprofit/>

¹⁰ BOUKAL, Petr a Jolana TURNEROVÁ. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

¹¹ KAŠPAROVÁ, Petra. *SKLADBA FINANČNÍCH ZDROJŮ DIVADEL V USA*. Praha, 2013. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze.

¹² Zákon č. 89/2012 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

funkční období člena pětileté. Nevyloučí-li to nadační listina, lze člena správní rady volit i opakovaně (§ 364). Dosahuje-li nadační kapitál výše alespoň desetkrát vyšší, než stanoví § 330 odst. 1 (500 000 Kč.), musí být zřízena i dozorčí rada, která musí mít alespoň 3 členy. Není-li zřízena dozorčí rada, vykonává její působnost revizor.¹³

Nadační fond jeho zakladatel zakládá k účelu užitečnému společensky nebo hospodářsky. V zakladatelské listině musí být uveden počet členů správní rady a údaj, jakým způsobem členové správní rady za nadační fond jednají. Zakladatelská listina musí obsahovat také počet členů dozorčí rady. (§ 394 - 396).¹⁴

Ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Statutárním orgánem je ředitel (§ 408), nejvyšším orgánem ústavu je správní rada. Neurčí-li zakladatelské právní jednání jiné funkční období člena správní rady, je toto období tříleté. Správní rada volí i odvolává ředitele, dohlíží na výkon jeho působnosti a rozhoduje o právních jednáních ústavu vůči řediteli. Správní rada také schvaluje rozpočet, účetní závěrku a výroční zprávu (§ 409 - 411). Podle § 412:

„(1) Neurčí-li zakladatelské právní jednání další omezení, uděluje správní rada předchozí souhlas k právnímu jednání, kterým ústav:

a) nabývá nebo pozbývá vlastnického práva k nemovité věci,

b) vlastní nemovitou věc zatěžuje,

c) nabývá nebo pozbývá právo autorské nebo průmyslové nebo

d) zakládá jinou právnickou osobu nebo se na takové osobě podílí vkladem.

(2) Neurčí-li zakladatelské právní jednání něco jiného, uděluje správní rada předchozí souhlas i k právnímu jednání, kterým ústav nabývá nebo pozbývá vlastnické právo k movité věci, jejíž hodnota je vyšší než hodnota zakázky malého rozsahu podle zákona upravujícího veřejné zakázky.¹⁵” Může být zřízena i dozorčí rada, ale nemusí.¹⁶

¹³ Zákon č. 89/2012 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

¹⁴ Tamtéž

¹⁵ Nový Občanský zákoník - Správní rada: Předpis č. 89/2012 Sb. Podnikatel.cz [online]. 2020 [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4580219/>

¹⁶ Zákon č. 89/2012 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zapsaný spolek se řídí stejným zákonem. Tato forma neziskové organizace správní radu ze zákona tvořit sice nemusí, ale může. Jak uvádí Marek Šedivý, působnost správní rady nebo podobného orgánu je zde případně určena stanovami spolku.¹⁷

Výjimku tvoří obecně prospěšné společnosti, které se řídí již zrušeným zákonem č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech. Pro obecně prospěšnou společnost je správní rada nejvyšším orgánem. Má nejméně tři členy a přitom počet jejích členů musí být vždy dělitelný třemi. Správní rada schvaluje rozpočet obecně prospěšné společnosti, účetní závěrku, výroční správu a také předmět doplňkové činnosti. (§ 10-12 zákona o obecně prospěšných společnostech). Obecně prospěšná společnost zřizuje jako svůj kontrolní orgán dozorčí radu. Dozorčí rada je nejméně tříčlenná. Počet jejích členů musí být taktéž vždy dělitelný třemi. Funkční období členů správní rady je tříleté. Opětovné členství ve správní radě je možné, nestanoví-li zakládací listina jinak. Členové dozorčí rady volí ze svého středu předsedu, který svolává a řídí jednání dozorčí rady.¹⁸ Podle § 13: „*Správní rada vydává předchozí souhlas písemnou formou k právnímu úkonu, kterým obecně prospěšná společnost a) nabývá, zcizuje nebo zatěžuje nemovitou věc, b) nabývá nebo zcizuje movitou věc, zřizuje věcné břemeno nebo předkupní právo u movité věci, jejíž cena je vyšší než hodnota veřejné zakázky malého rozsahu podle zákona upravujícího veřejné zakázky, c) nabývá nebo zcizuje autorská práva nebo průmyslová práva, d) zakládá jinou právnickou osobu a vkládá peněžitý nebo nepeněžitý majetek do této právnické osoby. (2) Správní rada schvaluje a) rozpočet obecně prospěšné společnosti, b) řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti, c) předmět doplňkových činností (§ 17). (3) Správní rada rozhoduje o a) zrušení obecně prospěšné společnosti, a v případě podle § 4 odst. 4 rozhoduje o určení obecně prospěšné společnosti, na kterou se převede likvidační zůstatek, b) přechodu práv a povinností zakladatele stanovených tímto zákonem na jinou osobu, zanikne-li jediný zakladatel bez právního nástupce nebo zemře-li jediný zakladatel a nestanoví-li zakládací listina jinak. (4) Správní rada může vydat statut obecně prospěšné společnosti, který upravuje podrobnosti její činnosti; správní rada schvaluje změnu statutu obecně prospěšné společnosti, byl-li vydán. (5) Obecně prospěšná společnost do 30 dnů ode dne vydání statutu podle odstavce 4 jej uloží do sbírky listin; obdobně*

¹⁷ ŠEDIVÝ, Marek. *METODIKA PRO PRÁCI SE SPRÁVNÍ RADOU* [pdf]. Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR), 2018 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2019/12/Methodika_SR.pdf

¹⁸ Zákon č. 248/1995 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-248>

se postupuje v případě změn statutu obecně prospěšné společnosti.”¹⁹ Obecně prospěšné společnosti nemohou od roku 2013 nově vznikat.

1.3 Zákonná odpovědnost člena správní rady

Z hlediska odpovědnosti musíme výše jmenované neziskové organizace rozdělit podle zákona, kterým se řídí. První skupina organizací (ústav / spolek / nadace / nadační fondy) podle nového Občanského zákoníku má primární povinnost plnění povinností, viz. §159, který praví: „(1) Kdo přijme funkci člena voleného orgánu, zavazuje se, že ji bude vykonávat s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí. Má se za to, že jedná nedbale, kdo není této péče řádného hospodáře schopen, ač to musel zjistit při přijetí funkce nebo při jejím výkonu, a nevyvodí z toho pro sebe důsledky. (...) (3) Nenahradil-li člen voleného orgánu právnické osobě škodu, kterou jí způsobil porušením povinnosti při výkonu funkce, ačkoli byl povinen škodu nahradit, ručí věřiteli právnické osoby za její dluh v rozsahu, v jakém škodu nenahradil, pokud se věřitel plnění na právnické osobě nemůže domoci.”²⁰ To znamená, že pokud tyto povinnosti člen správní rady poruší, je povinen nahradit škodu způsobenou své vlastní organizaci. Případně se i věřitel společnosti může z titulu ručení člena voleného orgánu domáhat náhrady škody/splnění dluhu kromě společnosti samotné také na členovi voleného orgánu. To však pouze za podmínky, že člen voleného orgánu skutečně povinnosti dle §159 porušil, tedy odpovídá organizaci za škodu a že věřitel se nemůže objektivně domoci náhrady škody/splnění dluhu na samotné organizaci, například z toho důvodu, že organizace je v platební neschopnosti apod. Jsou-li splněny tyto podmínky, může věřitel žalovat kromě organizace samotné také člena voleného orgánu (právě z titulu ručení). Z textace zákona však zároveň vyplývá, že se jedná pouze o funkci člena voleného orgánu, nikoli jmenovaného. V řadě případů může, a to dokonce i u jednoho subjektu, dojít k volbě i ke jmenování. Diskutovala jsem tuto problematiku s panem advokátem Mgr. BcA. Viktorem Košutem, který říká: „textace 159 NOZ počítá pouze s volenými orgány a na výslovně (explicitně) jmenované nepamatuje. Dokonce ani v Komentáři k NOZ není uvedeno, že by se zmiňované mělo vztahovat na orgány jmenované. Z toho usuzuji, že celý §159 NOZ by se zřejmě neměl vztahovat na případy, kdy je orgán do funkce jmenován. Otázkou je, zda je to záměr zákonodárce, nebo jen pouhé opomenutí (neprovázanost a fakt, že si poslanci

¹⁹ Zákon č. 248/1995 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-248>

²⁰ Zákon č. 89/2012 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

neuvědomili, že mohou nastat i případy jmenování - u ústavu a OPS, je to možná důkaz pouhé neprovázanosti a je možné, že to opraví v budoucnu novela.”²¹

U obecně prospěšné společnosti se odpovědnost členů správní rady řídí již zrušeným zákonem o obecně prospěšných společnostech. Situace je však velmi podobná, neboť §10 odst. 5 zákona o o.p.s. říká: *„Členové správní rady jsou povinni vykonávat svou funkci s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení by mohlo způsobit obecně prospěšné společnosti škodu. V případě pochybností, zda člen správní rady jednal s péčí řádného hospodáře, musí tento člen správní rady prokázat, že s péčí řádného hospodáře jednal. Ti členové správní rady, kteří společným jednáním způsobili obecně prospěšné společnosti porušením povinností při výkonu funkce škodu, odpovídají za tuto škodu společně a nerozdílně.”* Tedy opět by měl člen v případě porušení těchto povinností odpovídat společnosti za škodu. Nicméně je otázka, jak je to v případě ručení případnému věřiteli. Pokud bychom vycházeli z ustanovení §159 odst. 3 NOZ, je situace obdobná jako v předchozím případě. Viktor Košut k tomu říká: *„Platí, že ustanovení NOZ se použijí podpůrně tam, kde speciální zákon nestanoví jinak. Vzhledem k tomu, že zákon o OPS specificky ručení nezmiňuje (ani jej nevylučuje), není důvod se domnívat, že by se §159 odst. 3 neměl uplatnit i na OPS. Toto je však moje právní úvaha, závěr není jednoznačný, v komentáři jsem na toto téma nenašel jasnou odpověď. V tomto případě se osobně přikláním k tomu, že ručení se uplatní také u volených členů správní rady. Pokud byl člen správní rady jmenován, je to diskutabilní a nejisté a s jistotou nelze říci, zda bude či nebude ručit.”²²* Primární je u obecně prospěšné společnosti způsob jmenování. Podle §12 odst. 1: *„Členy správní rady jmenuje zakladatel, pokud v zakládací listině nestanovil jinak.”*

Existuje možnost se na tuto odpovědnost pojistit. Marek Šedivý ve své brožuře s názvem Metodika pro práci se správní radou k této problematice uvádí: *„Zákon pojištění členů správních rad nevyžaduje ani nedefinuje. V praxi je v českém prostředí pojištění členů správních rad výjimkou. Některé pojišťovací společnosti nabízí pojištění odpovědnosti členů orgánů společnosti, které lze aplikovat také na orgány neziskové organizace.”²³* (ŠEDIVÝ, str. 6)

²¹ na základě emailové konzultace s Mgr. BcA. Viktorem Košutem

²² Tamtéž

²³ ŠEDIVÝ, Marek. *Metodika pro práci se správní radou* [online]. AVPO ČR, 2018, , 23 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2019/12/Metodika_SR.pdf

2 Správní rady neziskových organizací

Pokud bychom měli o radách hovořit obecně, jedná se o správní orgán společnosti či organizace. Jak ve své práci cituje Prof. Ing. Milan Malý, CSc: „*Správa společnosti je soubor vztahů mezi manažery podniku, jeho správními orgány, vlastníky a ostatními zainteresovanými stranami. Vytváří strukturu, pomocí které jsou stanoveny hlavní cíle společnosti a prostředky k dosažení těchto cílů, a určuje způsoby kontroly výkonnosti*“²⁴ (OECD, 2004 cit. podle MALÝ, 2007). Rada je součástí struktury organizace a je základním orgánem řídícím organizaci. Tato definice vychází z podnikatelské sféry, je ale aplikovatelná i na neziskové prostředí s tím rozdílem, že v obchodním prostředí je hlavním úkolem rady kontrolovat a hodnotit důležitá rozhodnutí managementu včetně jeho celkové výkonnosti a prosazovat zájmy majitelů,²⁵ (MALÝ, str.5) což nejčastěji znamená přinášet majitelům zisk. V neziskovém prostředí rady zastupují a prosazují zájmy klientů organizace, respektive veřejnosti, které zároveň poskytují své služby.

2.1 Board of directors v amerických neziskových organizacích

Board of directors je americkým ekvivalentem správní rady v našem prostředí. Je řídícím orgánem neziskové organizace, jejím právním hlasem. Jeho členové se pravidelně scházejí, aby diskutovali o záležitostech organizace a hlasovali o nich. Board of directors je právně, finančně a morálně odpovědný za organizaci (za její zaměstnance i dobrovolníky).²⁶ Board of directors se v Americe řídí budto federálními zákony, nebo zákony jednotlivých států (neziskové organizace spadají pod kód IRS 501 (c) (3) IRS pro federální vládu, ten definuje pravidla pro zahájení činnosti organizace, správu svých operací a definuje také způsoby ukončení činnosti organizace. Viz kapitola 1.1 Neziskové organizace v US. Primární odpovědnost za regulaci neziskových organizací mají jednotlivé státy. Avšak nařízení postrádají jednotnost a podmínky se napříč státy liší.)²⁷.

²⁴ MALÝ, Milan. *Správa společností a struktura správních orgánů v českých podnicích* [online]. 2007,1 [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/download.php?lang=cs&jnl=eam&pdf=3.pdf>

²⁵ Tamtéž

²⁶ A Nonprofit Board of Directors – What is a Board? *Foundation group* [online]. USA: Foundation Group, 2019, 2014 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.501c3.org/nonprofits-board-directors/>

²⁷ Who Governs Nonprofit Organizations? *Board effect* [online]. USA: Board effect, 2018 [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.boardeffect.com/blog/governs-nonprofit-organizations/>

Mimo zákonné povinnosti členů neziskových board of directors jsou zde ještě tzv. „tři D“ - Duty of Care, Duty of Loyalty, Duty of Obedience. Bylaws, v překladu místní nařízení, slouží ke stanovení podrobnějších pravidel fungování organizací.²⁸

Duty of Care stanoví, že členové rady musí vhodně používat svůj vlastní informovaný hlas. Musí tedy dbát na to, aby byla zabezpečena fakta a položeny potřebné otázky, vedoucí k objasnění problému o kterém se rozhoduje. Povinnost péče také znamená, že členové rady by měli při rozhodování například o uzavírání významných smluv, hledat nezávislé odborné rady a konzultovat s nimi. Obecně je povinnost péče vyjádřena jako péče, kterou by běžně obezřetný člověk vykonával v podobném postavení a za podobných okolností.

Duty of Loyalty znamená, že členové boardu musí odložit veškeré osobní nebo profesní zájmy stranou a postavit před ně zájmy neziskové organizace kterou zastupují. Znamená také respektování důvěrnosti záležitostí organizace tím, že je člen nesdíluje externím osobám způsobem, který by vedl ke ztrátě příležitosti pro organizaci.

Duty of Obedience znamená, že členové rady jsou odpovědní za to, že organizace dodržuje všechny federální, státní a místní zákony a předpisy.

Člen, který poruší některou z těchto zákonných povinností může čelit trestním nebo občanskoprávním peněžitým trestům. Soud by obvykle použil tak zvané „pravidlo obchodního úsudku“. Tedy posuzoval by, zda člen boardu učinil rozhodnutí na základě informovaných a nezávislých jednání a jednal v dobré víře a v nejlepším zájmu organizace.²⁹

Každá organizace může mít jiný počet členů boardu, Petra Kašparová ve své práci uvádí, že v praxi se počet členů obvykle pohybuje mezi číslem deset až padesát.³⁰ Je to logické, čím více členů board of directors má, tím větší má v součtu znalosti a zkušenosti a tím větší má také množství vztahů a kontaktů vně organizace. Proto je

²⁸ Nonprofit Board Legal Responsibilities. *Board effect* [online]. USA, 2019, 2016 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.boardeffect.com/blog/non-profit-board-legal-responsibilities/>

²⁹ Nonprofit Board Legal Responsibilities. *Board effect* [online]. USA, 2019, 2016 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.boardeffect.com/blog/non-profit-board-legal-responsibilities/>

³⁰ KAŠPAROVÁ, Petra. *SKLADBA FINANČNÍCH ZDROJŮ DIVADEL V USA*. Praha, 2013. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze.

pro organizaci výhodné, mít členů boardu co nejvíce. Na druhou stranu ve skupinách nad deset osob je už opravdu těžké něco efektivním způsobem řešit.

Podle Joanny Moshman mezi základní oblasti odpovědnosti boardu jakékoli neziskové organizace patří: Poslání a účel organizace, jmenování a spolupráce s generálním ředitelem, finanční dohled, zajištění dostatečných zdrojů pro organizaci a komunikace s veřejností.³¹ Board je tedy odpovědný za definování poslání organizace. To je obvykle provedeno ve formě prohlášení o misi a vizi organizace. Práce rady ale nekončí formulováním poslání, členové by měli nadále revidovat poslání a také kontrolovat, že je naplňováno. Board of directors jmenuje ředitele organizace, spolupracuje s ním a vyhodnocuje jeho práci. Rada je mimo jiné odpovědná za opatrné a účelné používání peněz v organizaci. Aby bylo možné tuto odpovědnost plnit, rada by měla předně nastavit, respektive schválit finanční pravidla. Schvaluje roční rozpočet a další finanční dokumenty. Komunikuje s veřejností, propaguje organizaci v komunitě, členové pomáhají komunitě pochopit, co jsou cíle organizace a co organizace dělá. A v neposlední řadě zajišťuje dostatečné finančních zdrojů pro organizaci zejména vlastním zapojením do fundraisingových aktivit.

Michael M. Kaiser ve své knize *Leading roles, 50 Questions Every Arts Board Should Ask*, která je zaměřena na kulturní organizace shodně uvádí, že každá nezisková organizace má pět klíčových odpovědností, které má povinnost splnit. Jsou velmi podobné tomu, co definuje i Moshmann. Podle Kaisera tyto odpovědnosti jsou:

Schvalování strategického plánu organizace, zahrnující tvorbu mise a vize která motivuje plán samotný. To podle Kaisera neznamená plánovat jednou za několik let, ale je to trvajícím proces posuzování směřování organizace. Schvalování ročního rozpočtu. Členové boardu si podle Kaisera musí odpovědět na otázky jako: *„Je realistická fundraisingová část rozpočtu vzhledem ke strategickému plánu? Nepodceňujeme předpokládané náklady vzhledem ke každé produkci? Nenadhodnocujeme očekávané příjmy ze vstupného?“* Na roční rozpočet se musí rada dívat optikou strategického plánu. Najímání, odvolávání a vyhodnocování činnosti výkonného ředitele organizace. Zejména v uměleckých organizacích je třeba, aby měl ředitel jasnou vizi a aby ji byl schopen předat. Příliš mnoho boardů však podle Kaisera nemá dostatečnou znalost dovedností, které jsou pro takové hodnocení potřeba. Zajišťování zdrojů pro organizaci je další klíčovou odpovědností boardu. Mohou to být

³¹ MOSHMAN, Joanna. Principle Responsibilities Of An Ngo Board And Its Members. *BeyondBoundaries* [.pdf]. 2008, 2008, 2 [cit. 2019-12-27]. Dostupné z: <https://www.wango.org/download/board.pdf>

zdroje finanční ale i lidské, nebo třeba partneři pro organizaci. O fundraisingových aktivitách se podrobně rozepteš v následující kapitole. A poslední oblastí, kterou Kaiser zmiňuje jako zásadní pro board of directors kulturní organizace je potřeba, aby jeho členové sloužili jako ambasadoři organizace vůči komunitě i veřejnosti³² (KAISER, str. 15 - 18) Své organizaci musí především věřit a přirozeně ji propagovat.

Board of directors je tedy strategickým mozkiem organizace. Koriguje směřování organizace tak, aby bylo v souladu s misí a vizí a aby tato mise a vize byla naplňována. Členové rady mají mít silný vliv na obraz organizace ve společnosti a obhajovat její směřování vůči veřejnosti.

2.1.1 Fundraisingové aktivity a board of directors

Fundraising je velké téma snad v každé kulturní organizaci. Jako vedoucí stratégové a zároveň tváře organizace mají členové boardů nejlepší předpoklady být dobrými fundraisery pro svou organizaci. Na druhou stranu často nemají s fundraisingem žádné zkušenosti, cítí se v roli fundraisera nekomfortně a organizace od nich i přesto očekává nerealistické výsledky.

Mnoho ředitelů se podle Michaela M. Kaisera domnívá, že board musí pomáhat získávat prostředky za jakýchkoli okolností. Existuje mylně rozšířená domněnka, že board je odpovědný za fundraising. To podle Kaisera není pravda. Board je součástí fundraisingové strategie a každý jeho člen by měl být osobně zapojen do získávání prostředků pro svou organizaci, ale bude tak efektivně dělat pouze za předpokladu, že bude na svou organizaci hrdý. Zaměstnanci organizace by proto měli vyvíjet marketingové aktivity i vůči boardu, tak aby nadchli členy boardu pro to, co organizace dělá a ti potom budou sami chtít získávat podporu pro organizaci od svých známých. Bez vnitřní motivace a pomoci od zkušených fundraiserů nebude mít člen boardu pravděpodobně žádné úspěchy v otázce získávání prostředků zvenku. Pro mnoho členů boardu je zároveň velmi těžké, nebo dokonce nepříjemné, žádat potenciální dárce o peníze. Existují ale cesty, jak jim tuto práci zjednodušit. Osvědčeným nástrojem je podle Kaisera například gala-večer. Množství členů, kterým není příjemné žádat své přátele a známé o peníze, se zároveň rádi optají svých známých, zda by si zakoupili vstupenky na divadelní gala-večer. Proč? Je velmi jednoduché vysvětlit, co získají, pokud si zakoupí vstupenky. Je to daleko jednodušší,

³² KAISER, Michael M. *Leading roles: 50 questions every arts board should ask*. Hanover [N.H.]: Published by University Press of New England, c2010. ISBN 15-846-5906-8.

než se pokoušet obsáhnout misi organizace, všechny její programy a než vysvětlovat, proč si organizace zaslouží podporu.³³ (KAISER, str. 57)

Kromě získávání prostředků pro organizaci z vnějšího prostředí v amerických board of directors obvyklé i fundraisingové aktivity směrem dovnitř organizace. Není neobvyklé, že členové boardu sami finančně přispívají své organizaci.

Podle organizace National Center for Nonprofit Boards by si měla každá rada stanovit svou interní politiku toho, zda a jakým způsobem mají členové finančně přispívat. V ideálním případě, by se měli osobními příspěvky podílet všichni členové boardu. Proč? Mohou pak sami sebe použít jako příklad donora ve chvíli, kdy zprostředkovávají možnost podporovat organizaci dalšímu člověku. Téměř devadesát procent amerických domácností přispívalo v roce 2010 na charitativní účely.³⁴ Pro členy boardu by příjemcem jejich štědrosti měla být jejich vlastní organizace. Navíc existuje množství nadací, které poskytují finanční prostředky jen takovým organizacím, kde všichni členové boardu přispívají na chod organizace vlastními příspěvky.³⁵ Né všichni členové boardu mají stejné finanční možnosti, proto je vhodné stanovit minimální hranici příspěvku tak, aby neodrazovala od členství v boardu ty, kteří by si takový příspěvek nemohli dovolit a zároveň nesváděla ty, kteří by pomýšleli na vyšší částky. Variantou je také možnost požadovat po členech částku, kterou mohou darovat ze svého a nebo přivést dárce, který tuto částku organizaci poskytne. Podle výzkumu společnosti BoardSource mělo před rokem 2010 v Americe nějakou politiku, určující osobní příspěvky členů boardu, devadesát osm procent neziskových organizací. Sedmdesát čtyři procent boardů skutečně dávalo finanční příspěvek své organizaci, nicméně pouze ve čtyřiceti šesti procentech boardů přispívalo sto procent členů. Nejlepší situace byla právě u uměleckých a kulturních organizací.³⁶

³³ KAISER, Michael M. *Leading roles: 50 questions every arts board should ask*. Hanover [N.H.]: Published by University Press of New England, c2010. ISBN 15-846-5906-8.

³⁴ Board Members and Personal Contributions. *BoardSource* [online]. USA, 2019, 2010 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://boardsource.org/resources/personal-contributions/>

³⁵ Board Members and Personal Contributions. *BoardSource* [online]. USA, 2019, 2010 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://boardsource.org/resources/personal-contributions/>

³⁶ Tamtéž

2.2 Správní a dozorčí rada v českých neziskových organizacích

Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, správní rada je pro většinu právních forem neziskových organizací orgánem tvořeným na základě zákonné povinnosti. Zákonná specifika správní rady jsem zmapovala v kapitole 1.2 Neziskové organizace v ČR. Nejčastěji musí mít správní rada alespoň tři členy a vzniká spolu se založením organizace. Členové mohou být voleni nebo jmenováni. Funkci ve správní radě typicky nelze kombinovat s jinou funkcí ve vedení organizace (ředitel, dozorčí rada apod.). Tato kapitola je zaměřena primárně na to, co by mělo být činností správní rady.

Klíčovou literaturou pro mě byla kniha Marka Šedivého a Jolany Turnerové s názvem *Role správní rady v řízení neziskové organizace* a také aktualizace této knihy v podobě brožury od Marka Šedivého, *Metodika pro práci se správní radou*. Jsou to jedny z mála zdrojů informací o fungování správních rad v češtině. Šedivý a Turnerová ve své publikaci specifikují deset základních úloh správních rad neziskových organizací. Je to stanovení poslání a cílů organizace, výběr, podpora a hodnocení výkonu výkonného ředitele, zabezpečení efektivního plánování organizace, zabezpečení potřebných zdrojů a efektivní řízení zdrojů, definování, monitorování a zdokonalování programů a nabízených služeb organizace, posilování pozitivního vnímání organizace na veřejnosti, zabezpečování právní a etické bezúhonnosti organizace, přijímání a zaškolení nových členů správní rady a hodnocení vlastní činnosti.³⁷ (ŠEDIVÝ, TURNEROVÁ, str. 15 - 20) To v podstatě odpovídá tomu, jaké jsou podle literatury hlavní činnosti board of directors v Americe. Přičemž na prvním místě by mělo být vždy naplňování poslání organizace. Předpokladem k tomu jsou podle Šedivého peníze a další zdroje. Fakticky by mělo dělení rolí v organizaci fungovat tak, že pro správní radu pracuje ředitel a pro ředitele ostatní pracovníci. Členové správní rady dohlíží na strategii organizace a nikoli na její každodenní řízení. Konkrétně se v publikaci Marka Šedivého uvádí: *„Správní rady úspěšných neziskových organizací se zabývají pouze strategickými záležitostmi a aktivitami, které mohou významně prospět dané neziskové organizaci, jako je například fundraising nebo budování dobrého jména a prestiže. Mezi hlavní strategické záležitosti patří roční rozpočet, strategický plán a strategické záležitosti v rámci realizace poslání.“*³⁸

³⁷ ŠEDIVÝ, Marek a Jolana TURNEROVÁ. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. Praha: Informační centrum neziskových organizací, c2003. ISBN 80-864-2308-5.

³⁸ ŠEDIVÝ, Marek. *Metodika pro práci se správní radou* [online]. AVPO ČR, 2018, , 23 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2019/12/Metodika_SR.pdf

Minimální počet členů správní rady jsou dle zákona tři. V praxi je možné se setkat s větším množstvím členů výjimečně. Je to pochopitelné. Menší správní rada se snadněji řídí, je schopná rychlých rozhodnutí, je méně nákladná na občerstvení například. Zároveň je stále obtížnější získat a udržet motivované členy, jedná se o dobrovolnou činnost a nikdo v dnešní době nemá času nazbyt. Větší správní rady přináší širší záběr názorů, silnější propojení s komunitou, více kontaktů a další výhody plynoucí z většího množství členů.³⁹

Správní rady jsou zároveň velmi konkrétním příkladem dobrovolnictví. Je třeba mít na paměti, že členové nejsou (a ani nemohou být) za svou práci odměňováni ničím jiným, než dobrým pocitem. Jak uvádí Šedivý a Turnerová: *„Členové správní rady vykonávají tuto funkci dobrovolně, bez nároku na odměnu. Zde nejde pouze o výpomoc při různých akcích a o zabezpečení aktivit neziskových organizace. Dobrovolníci – členové správní rady – mají odpovědnost za existenci a fungování celé organizace.“* (ŠEDIVÝ, TURNEROVÁ, str. 7)

Protiváhou ke správní radě je dozorčí rada. Dozorčí rada je kolektivní kontrolní a také revizní orgán. Nejdůležitějším úkolem dozorčí rady je dohlížení na činnost správní rady a její kontrola. Se správní radou může důležité věci, zejména týkající se finančních záležitostí, také konzultovat.⁴⁰

³⁹ Tamtéž

⁴⁰ Dozorčí rada a její funkce. *Altaxo* [online]. 2019 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/dozorci-rada-a-jeji-funkce>

2.2.1 Fundraisingové aktivity a správní rada v českých neziskových organizacích

Na základě studia odborné literatury se dá říci, že vztah české správní rady a fundraisingu je velmi podobný fundraisingu board of directors v Americe. Šedivý a Turnerová uvádí, že: *„Správní rada má konečnou odpovědnost za zajištění potřebných zdrojů na činnost organizace. Přesto v praxi funguje jen málo neziskových organizací, kde se správní radě daří tuto úlohu dobře naplňovat.“* (ŠEDIVÝ, TURNEROVÁ, str. 17) Rada by měla ve spolupráci s ředitelem organizace stanovovat způsob a cíle získávání finančních prostředků na činnost organizace. Krom toho by měli členové správní rady také vytipovávat vhodné dárcy a navrhnout způsob jejich oslovení. Obdobně jako v případě board of directors má člen správní rady, který ví o poslání a vizi organizace už z podstaty své funkce nejvíce a zároveň disponuje kontakty z prostředí svých ostatních profesních aktivit, perfektní předpoklady pro získávání dárců pro organizaci. A stejně jako u board of directors by měli všichni členové správní rady své organizaci každý rok věnovat finanční dar. Avšak, jak uvádí Šedivý: *“Získávání finančních prostředků nebo dalších zdrojů je důležitou, ale ne hlavní natož jedinou povinností správní rady. Pozor na představu, že nejlepší správní radou je ta, která je složená pouze z osob, jejichž hlavním úkolem je shánět peníze!”*⁴¹ (ŠEDIVÝ, str. 13)

⁴¹ ŠEDIVÝ, Marek. *Metodika pro práci se správní radou* [online]. AVPO ČR, 2018, , 23 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2019/12/Metodika_SR.pdf

3 Předchozí výzkumy v této oblasti

Při hledání směru pro mou práci jsem ověřovala, zda se tímto tématem už někdo zabýval. V českém kontextu sice existuje množství vysokoškolských prací, ve kterých je správní rada velmi okrajově zmíněna. Práci, kde by se diplomant věnoval problematice správních rad primárně jsem však nenašla. V roce 2002 byl proveden na základě zadání od Informačního centra neziskových organizací kvantitativní výzkum. Jeho cílem bylo zjistit, jaký je názor správních rad a vedení obecně prospěšných společností na fungování organizace, dále zmapovat činnosti správních rad a managementu a zjistit, do jaké míry mezi sebou obě strany spolupracují.

V Amerických zdrojích jsem skutečně našla disertační práci na toto téma, *Nonprofit Board Members' Self-Perception in the Role of Organizational Governance and The Balanced Scorecard* z roku 2013. Zároveň jsem objevila několik vědeckých studií zabývajících se touto problematikou. Protože můj výzkum na tyto práce přímo navazuje, v následujících podkapitolách shrnu to nejpodstatnější.

3.1 Effective Boards: How Executive Directors Define and Develop Them - K. B. Fletcher

Kathleen B. Fletcher byla v době vydání svého vědeckého článku konzultantka a nastupující profesorka na univerzitě v San Franciscu. Vědecký článek je vlastně shrnutím výsledků dvou studií: *A study of Nonprofit Boards of Directors from the Chief Executive Officer's Point of View* (z roku 1989) a *What Executive Directors want from Their Boards and What They Do to Get it* (z roku 1991).

Fletcherová tvrdí, že silná spolupráce výkonných ředitelů organizací a boardu je neuralgickým bodem ve fungování organizace. Zda bude board fungovat efektivně, podle ní z velké části určují právě výkonní ředitelé. Protože funkce boardu má zásadní vliv na výkon organizace, je podle ní důležité učit se o efektivitě boardu právě od těch výkonných ředitelů, kteří s boardem skutečně a úspěšně spolupracují. Abychom se mohli zabývat otázkou, co představuje účinnou a efektivní správní radu z pohledu výkonných ředitelů, je třeba si definovat, co je to ta „účinná a efektivní správní rada“.

Metodou sběru dat byl dotazník s dvaceti pěti typy chování, která jsou dle obecného povědomí a literatury důležitými projevy boardu. Výkonní ředitelé byli vyzváni, aby

ohodnotili každé z těchto typů chování na škále od jedné do pěti podle toho, jak je podle nich důležité. Dvanáct z těchto druhů chování s nejvyšším ohodnocením bylo identifikováno jako „specifikum dobrého boardu“. Dvanáct proto, že v obou studiích byl signifikantní zlom v bodových výsledcích prvních dvanácti vlastností, a v bodovém hodnocení dalších možností.

Vzorkem dotazovaných organizací byly v obou případech neziskové organizace zdravotnických a sociálních služeb. Vzorek pro první výzkum čítal 200 organizací z San Francisco Bay Area, Kalifornie. Druhý vzorek čítal 118 organizací z Marin County, z Kalifornie.

Jedním z nejzajímavějších nálezů obou výzkumů bylo to, že deset z dvanácti nejvýše hodnocených vlastností bylo stejných. Zde je jejich výčet:

1. **The board understands its legal responsibilities as the governing body of the organization.**
2. **The board president runs meetings in an effective and efficient manner.**
3. **The board actively promotes the organization to the community.**
4. **The board takes an active part in long-range strategic planning for the organization.**
5. **The board chooses new members with regard to the specific skills or connections they can offer.**
6. **Board members prepare for meetings by reading material sent to them before the meeting.**
7. **Board members are willing to accept positions of leadership on the board (officer, committee chairs).**
8. **Board members review financial statements carefully and ask for explanations of anything they do not understand.**
9. **The board opens doors to possible funding sources for staff to pursue.**
10. **The board stays out of administration, which is the executive's job.**

V obou vzorcích organizací si výkonní ředitelé nejvíce cenili toho, kdy členové boardu berou svou funkci s potřebnou vážností, vybírají pečlivě další členy, plánují strategické cíle organizace, jsou aktivní v propojování organizace s komunitou a finančními zdroji, vedou organizaci a jsou sami proaktivní. Ředitelé oceňují pokud board zůstává mimo práci ředitele.

Podle možností, které zůstaly mimo prvních dvanáct (viz obrázek č. 2) se zdá, že ředitelé nechtějí až tolik pomoci s rozpočtováním, fundraisingem a managementem. Obzvláště relativní nedostatek zájmu na fundraisingovém podílu boardu (ať už jako dárců, nebo jako zprostředkovatelů) může být pro někoho zarážející, tvrdí Fletcherová. Nicméně je možné, že výkonní ředitelé zkoumaných organizací se spoléhají na finanční zdroje, které nejsou závislé na aktivitě boardu.

Behaviors not in the top twelve for either group included the following:

- 1. The board participates actively with the executive in the budget-making process.**
- 2. Each member of the board donates money personally to the organization.**
- 3. The board participates actively in the solicitation of funds from foundations, corporations, and individuals.**
- 4. The board president works with the executive to set meeting agendas.**
- 5. Board members provide continuity by staying on the board for at least two terms.**
- 6. The board holds an annual retreat for problem solving, planning, and so on.**
- 7. The board takes an active part in setting goals and objectives for the organization and evaluates progress toward them.**
- 8. Board members visit the facilities where the organization delivers services to clients or customers.**
- 9. The board represents or advocates for the interests of the organization's clientele.**
- 10. The executive is informed ahead of time when board members formally represent the organization in the community.**
- 11. Board members have an understanding of nonprofit organization management.**

Následně Kathleen B. Fletcher hodnotila jednotlivé organizace dle úspěšnosti a s řediteli nejúspěšnějších deseti vedla strukturované rozhovory. Rozhovory mimo jiné ukázaly, že boardy úspěšnějších organizací měli daleko vyšší účast členů boardu na schůzkách než ty, které byly považovány za méně úspěšné. Ředitelé by proto měli udělat vše proto, aby zvýšili účast členů boardu na setkáních. Správní rady všech úspěšných boardů se aktivně podílely na fundraisingu. Čtyři z deseti vyžadují, aby členové představenstva sami dávali vlastní dary a podíleli se na zajištění dalších prostředků. Jedna organizace vyžadovala, aby členové správní rady podepsali roční smlouvu s uvedením částky, kterou budou dávat a konkrétní role, kterou budou hrát v

každoroční kampani. Další dává každému členovi představenstva konkrétní částku, kterou je třeba získat, a konkrétní lidi, které má člen oslovit. Členové všech deseti boardů se aktivně podíleli na fundraisingu, šest z deseti však uvedlo, že by rádi viděli, jak správní rada dělá víc, zejména v oblasti osobních žádostí. Ředitelé úspěšných organizací uvedli, že strategické plánování je společnou prací správní rady a jich samotných.⁴²

Prerekvizitou dobře fungujícího boardu je podle Fletcherové úzká spolupráce boardu s výkonným ředitelem organizace. V literatuře identifikovala Fletcherová 25 typů chování, která jsou dle této literatury žádoucí pro efektivní board. Tyto typy chování dala k posouzení dvěma vzorkům výkonných ředitelů neziskových organizací, dohromady 318 ředitelům. Oba dva vzorky dotazovaných shodně identifikovaly 10 z nich, kterých si cení nejvíc. Oceňovány byly zejména procesní aspekty spojené s aktivitou boardu jako například: členové plně chápou právní odpovědnost boardu jakožto řídicího orgánu organizace, členové se připravují na meetingy na základě materiálů zaslaných před schůzkou, předseda vede schůzky tak, aby byly účinné a úsporné a tak dále. Překvapivě byl v nejvíce oceňovaných vlastnostech jen málo zastoupen fundraising a vůbec nebylo zastoupeno rozpočtování nebo management. Vzhledem k tomu, že šlo o neziskové organizace zdravotnických a sociálních služeb, Fletcherová se domnívá, že tyto organizace se spoléhají na finanční zdroje, které příliš nezávisí na aktivitě boardu (jako například státní prostředky). Na druhou stranu při rozhovorech s řediteli deseti úspěšnějších organizací se ukázala důležitost fundraisingu jako daleko větší. Správní rady všech úspěšných boardů se aktivně podílely na fundraisingu. Z výsledků jejího výzkumu je zřejmé, že správní rady, jejichž členové jsou aktivnější, o čemž svědčí účast na schůzkách, s větší pravděpodobností účinně fungují. V závěru Fletcherová píše, že její studie potvrdily hodně z obecného povědomí o boardech, ale mimo toho ukazují něco, co literatura podceňuje. Podtrhuje důležitost ředitele, který aktivně spolupracuje s boardem a tím ho dělá výkonnějším a efektivnějším. Pokud chceme zvětšit přínos boardu, musíme školit a trénovat výkonné ředitele v tom, jak s nimi pracovat, uzavírá Fletcherová.

⁴² FLETCHER, Kathleen B. Effective Boards: How Executive Directors Define and Develop Them - K. B. Fletcher. *Nonprofit Management & Leadership* [online]. 1992, 1992(spring), 283-293 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/nml.4130020307>

3.2 Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations - Jack C. Green, Donald W. Griesinger

Jack C. Green byl v době publikování výzkumu lektorem strategie na Pepperdine University's School of Business and Management. Byl konzultantem neziskových i obchodních organizací. Donald W. Griesinger byl v době publikování výzkumu profesorem managementu v Peter F. Drucker Graduate Management Center v Claremontu. Jeho pedagogické, výzkumné a konzultační aktivity se zaměřovaly na strukturu a procesní management v neziskových organizacích.

Cílem jejich výzkumu bylo prozkoumat vztah mezi výsledky boardu a efektivitou organizace. Zkoumali třicet tři aktivit boardu, rozdělených do devíti skupin odpovědnosti. Poslání a politika, strategické plánování, programy a služby, rozvoj boardu, hodnocení výkonného ředitele, zdroje, finanční management, interakce s komunitou a řešení sporů.

Metodou výzkumu bylo dotazníkové šetření a strukturované rozhovory jak se členy boardů, tak s výkonnými řediteli šestnácti neziskových organizací. Dotazník byl koncipován tak, že respondenti měli u každé aktivity pěti bodovou škálu od „nikdy“ po „vždy“ určit, nakolik se board v jejich organizaci danou aktivitou zabývá nebo ji dělá. Poté měli dotazovaní určit, nakolik by se danou aktivitou board v jejich organizaci měl zabývat nebo ji dělat. Výsledné hodnoty vidíme na obrázku zde:

Table 3. Comparison of Board Performance Responses of Board Members and CEOs

Responsibility	Do Versus Should		Board Versus CEO		Correlation with Organizational Effectiveness	
	Board	CEO	Do	Should	Board r	CEO r
<i>Mission and Policy</i>						
Involved in policy formation	4.22/4.46 ^a	4.00/4.44 ^a			.43	.53 ^a
Reviews and revises organization's mission	4.22/4.55 ^a	3.56/4.44 ^b	*		.35	.14
Mission and objectives in writing	4.36/4.74 ^a	4.38/4.75 ^a			.10	.07
Provides policies on board responsibilities	3.61/4.45 ^a	3.00/4.56 ^c	*		-.01	.16
Accepts legal accountability	4.02/4.43 ^b	4.60/4.75	*	*	.55 ^a	.43
M	4.09/4.52 ^a	3.91/4.59 ^a	*		.42	.37
<i>Strategic Planning</i>						
Participates in short-term planning	3.81/3.97	3.44/3.75			.23	.58 ^a
Participates in long-term planning	4.34/4.70 ^a	3.56/4.63 ^b	*		.31	.55 ^a
M	4.08/4.33 ^a	3.50/4.19 ^b	*		.28	.67 ^a
<i>Programs and Services</i>						
Monitors services and programs	4.07/4.29	3.25/4.00 ^b	*		.26	.63 ^b
Initiates new services	3.09/3.50 ^a	2.63/3.13 ^a			.46	.36
Reassesses organization's overall performance	3.87/4.50 ^a	3.38/4.44 ^b			.60 ^a	.39
Communicates organization's purpose	3.51/4.36 ^a	3.25/4.31 ^b			.61 ^a	.32
Reviews management information	4.08/4.45 ^a	4.06/4.69 ^a			.37	.22
Has contact with staff	3.65/3.95 ^a	3.50/3.31		*	.76 ^c	.40
M	3.71/4.18 ^a	3.41/4.06 ^a			.71 ^b	.54 ^a
<i>Board Development</i>						
Recruits new members	3.33/4.53 ^a	2.80/4.44 ^a	*		.41	.49
Provides training for new board members	2.92/4.19 ^a	2.80/4.25 ^a			.54 ^a	.79 ^c
Formally evaluates board performance	2.63/4.03 ^a	2.40/4.50 ^a			.36	.62 ^b
Sets the specific duties of the board	3.55/4.39 ^a	3.13/4.31 ^a			.46	.55 ^a
Has term limits	3.13/3.55 ^a	3.13/4.19 ^a		*	.08	.11
M	3.18/4.32 ^a	2.80/4.39 ^a	*		.40	.79 ^c

<i>Evaluation of CEO</i>				
Uses competitive hiring process	3.97/4.32 ^b	4.36/4.87 ^a	.32	.19
Fires CEO when there is cause	3.56/4.35 ^c	4.00/4.86 ^a	.24	.25
Formally evaluates CEO performance	4.06/4.61 ^c	3.73/4.87 ^a	.30	.25
M	3.86/4.43 ^c	4.02/4.87 ^a	.32	.33
<i>Resources</i>				
Involved in fundraising	3.64/4.36 ^c	2.94/4.56 ^b	.18	.60 ^a
Makes personal financial contributions	3.76/4.19 ^c	3.25/4.56 ^c	.29	.60 ^a
Ensures human resources development	3.36/3.90 ^c	2.75/3.50 ^a	.41	.69 ^b
Has long-term financial plan	3.81/4.55 ^c	3.06/4.44 ^c	.77 ^c	.51 ^a
M	3.64/4.25 ^c	3.02/4.27 ^c	.51 ^a	.78 ^c
<i>Financial Management</i>				
Balances entrepreneurship and fiscal responsibility	4.04/4.45 ^c	4.13/4.25	.67 ^b	.54 ^a
Sets organization's budget	4.09/4.39 ^c	3.67/3.87	.45	.04
Involved in administrative improvement	3.16/3.60 ^c	2.56/2.94	.19	.28
Reviews key financial controls	3.89/4.41 ^c	3.75/4.13	.56 ^a	.50 ^a
M	3.82/4.21 ^c	3.51/3.77 ^a	.55 ^a	.43
<i>Community Interaction</i>				
Represents organization to community	3.61/4.54 ^c	3.06/4.69 ^c	.26	.31
Enables community involvement	3.27/4.12 ^c	2.67/4.44 ^c	.38	.27
M	3.44/4.33 ^c	2.94/4.56 ^c	.34	.26
<i>Dispute Resolution</i>				
Accessible to resolve staff disputes	3.30/3.50	3.13/3.19	.06	.61 ^a
Accessible to resolve disputes with clients	3.11/3.43 ^b	2.38/2.81 ^a	.13	.35
M	3.21/3.47 ^a	2.75/3.00	.09	.53 ^a

Note: Board performance responses are based on a scale of 1 (never) to 5 (always). The mean for mission and policy responses excludes legal accountability, and the mean for board development responses excludes term limits.

^ap < .05

^bp < .01

^cp < .001

Výsledná čísla byla získána zprůměrováním za každou skupinu dotazovaných (board, nebo výkonný ředitel). První sloupec čísel ukazuje, jak vysoko na škále 1 (nikdy) až 5 (vždy) hodnotili členové boardu svou aktivitu. Druhé číslo značí, jak moc si myslí, že by danou aktivitu měl board dělat. V dalším sloupečku je to samé, z pohledu výkonných ředitelů.

Kategorie „Board vesus CEO“ je srovnáním hodnot „jak by měli“. Autoři označili pouze signifikantní rozdíly.

Poslední dva sloupce čísel ukazují korelaci s efektivitou organizace. Obecně tato čísla potvrzují, že jak členové boardu, tak výkonní ředitelé souhlasí s tím, že aktivity boardu známé z literatury managementu neziskových organizací jsou velmi důležité. Až na kategorii řešení sporů a kategorii finančního managementu z pohledu výkonných ředitelů, se průměr čísel ideální četnosti aktivit pohyboval vždy nad hodnotou čtyři. Jsou zde však patrné i rozdíly. Například v otázce fundraisingu (kategorie zdroje), ať už co se týká osobních příspěvků donorů organizací, nebo zapojení boardu do fundraisingových aktivit celkově, lze najít značný rozdíl mezi vnímáním situace u boardu a u ředitelů a to z pohledu toho co aktuálně dělají i toho co by dělat měli. Ředitelé této roli boardu přisuzovali daleko větší důležitost a zároveň

deklarovali daleko nižší hodnotu současného stavu. Výkonní ředitelé často hodnotili výkon boardu jako nižší než sami jeho členové.

Pokud bychom se na výsledky dívali optikou toho, které oblasti odpovědnosti výkonní ředitelé považují za nejpotřebnější (které byly nejvíce hodnoceny jako "vždy"), je řazení skupin odpovědnosti následující:

1. Hodnocení výkonného ředitele
2. Poslání a politika organizace
3. Interakce s komunitou
4. Rozvoj správní rady
5. Zdroje
6. Strategické plánování
7. Program a služby org.
8. Finanční management
9. Řešení sporů

Pokud bychom měli říct, které kategorie se zároveň vyskytovaly i u Fletcherové výsledků (na prvních deseti pozicích), byly to: Poslání a politika organizace, Interakce s komunitou, Strategické plánování, Rozvoj správní rady, Finanční management, Zdroje v tomto pořadí.

Následovaly strukturované rozhovory s předsedou boardu, výkonným ředitelem a s dalším členem boardu. V rozhovorech výzkumníci zkoumali efektivitu organizace a její vztah s efektivitou boardu.

Hodnocení efektivit organizace bylo zaměřeno na kvalitu a udržitelnost služeb pro klienty a byly použity metody hodnocení boardem, výkonným ředitelem. Podle Greena a Griesingera byly však nakonec výsledky hodnocení platnosti těchto odpovědí problematičtější. Významné korelace mezi hodnocením položek ředitelů a hodnocením boardů byly nalezeny pouze u jedenácti organizací, což poskytuje relativně slabý důkaz konzistence. Proto Green a Griesinger spekulují, že výkonní ředitelé mohou mít lepší přehled o výkonu jejich správních rad, než kterýkoli jiný člen správní rady, protože významné individuální příspěvky, známé generálním ředitelům, se často odehrávají v prostředí mimo oblast působnosti ostatních členů boardu. Proto předchozí otázky, zřejmě lépe odrážejí skutečný výkon správní rady a Green a Griesinger docházejí k názoru, že výsledky boardu vykázané generálním ředitelem jsou

platnějšími ukazateli činnosti boardu. Toho se budu držet i ve svém vlastním výzkumu.

Tato studie potvrzuje, že členové boardů a generální ředitelé ze zkoumaného vzorku souhlasili s literaturou, stanovující povinnosti a odpovědnosti neziskových správních rad. Většina ze zkoumaných boardů fungovala dobře, ale všechny vykazovaly prostor pro zlepšení. Zatímco některé činnosti, které zde byly zkoumány, byly posuzovány jako důležitější než jiné, některé přímo úměrně souvisely s organizační efektivností, všechny jsou v souladu se správnou správní praxí. Správní rady efektivních organizací měly tendenci se angažovat v nejméně sedmi osvědčených postupech (kategoriích činnosti), včetně tvorby vnitřní politiky, strategického plánování, monitorování programu, finančního plánování a kontroly, vyhledávání zdrojů a rozvoje rady. V závěru své práce Green a Griesinger upozorňují, že další vývoj a testování nástrojů pro měření výkonu boardů zůstává užitečným směrem pro budoucí výzkum. ⁴³

Green a Griesinger sestavili na základě odborné literatury třicet tři typů činnosti správní rady, rozdělených do devíti kategorií. Na vzorku výkonných ředitelů a členů boardů šestnácti organizací potom zkoumali, které z těchto činností praktikují konkrétní boardy vždy, které vůbec, a v jaké míře by měly boardy specifickou činnost dělat. Green a Griesinger docházejí k názoru, že výsledky boardu vykázané generálním ředitelem jsou platnějšími ukazateli činnosti boardu, než výsledky vyjádřené boardem samotným. Všechny zkoumané aktivity by podle ředitelů měly rady dělat častěji, než jak je dle jejich odhadu dělali v době sbírání dat. Největší rozdíl mezi tím, co rada skutečně dělá a co by měla dělat násobně častěji viděli ředitelé evaluaci činnosti boardu samotného. Další byly nedostatečná podpora zapojení komunity, nedostatečný nábor nových členů a fundraising.

⁴³ GREEN, Jack C. a Donald W. GRIESINGER. Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit Management & Leadership* [online]. 1996, 1996(summer), 381- 402 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/nml.4130060407>

3.3 Nonprofit Board Members' Self-Perception in the Role of Organizational Governance and The Balanced Scorecard - Jeffrey John Aulgur

Tato případová studie zkoumá rozdíl mezi očekáváním výkonnosti představenstva, kterou zastává vrcholové vedení, a tím, jak správní rada vnímá svou roli ve správě neziskové organizace. Primární výzkumná otázka zní: Je analýza mezery mezi očekáváním vedení organizace a vlastním vnímáním výkonu členů správní rady účinnou metodikou pro zvýšení účinnosti správní rady?

Další výzkumné otázky byly následující:

1. Jak vnímají členové představenstva svou roli řídicího orgánu při správě a operacích?
2. Jak vnímají členové představenstva roli generálního ředitele / výkonného ředitele organizace?
3. Mohou členové představenstva zhodnotit svou roli a výkon při využívání komponent Balanced Scorecard?
4. Jak mohou výsledky analýzy mezer, doručené prostřednictvím procesního poradenství, zlepšit výkon správní rady této neziskové organizace?

Aulgur zkoumá ve své práci jedinou organizaci, neziskovou organizaci zaměřenou primárně na rehabilitace a fyzické terapie dětí. V teoretické části práce upozorňuje, že členové správní rady pro neziskové organizace jsou často vybíráni na základě obecně vnímané osobnosti v komunitě a ne nutně na základě identifikovaných dovedností nebo neziskových zkušeností, které každý jednotlivec přináší do organizačního řízení. Většina neziskových organizací nemá žádné přímé pokyny k řízení, kromě směrnic stanovených vlastními radami organizací.

Metodami jeho výzkumu bylo přímé pozorování schůzí správní rady vybrané organizace (TSI) a strukturované rozhovory s jednotlivými členy a s ředitelem organizace.

Závěry ze strukturovaných rozhovorů jsou následující: Zkoumaná organizace má správní radu po šesti letech od svého vzniku téměř na stejné úrovni, jako v začátku. Vzdělávání členů boardu probíhá tak málo, až se dá tvrdit, že neprobíhá vůbec. Zkoumaná organizace má problém s náborem nových členů boardu, několik členů by rádo ukončilo svou působnost, ale není, kdo by je nahradil. Zároveň je potřeba zvětšovat aktuální velikost boardu organizace. Organizace nicméně nemá definován žádný strategický plán naboru, rozvoje a udržení nových členů správní rady.

Aulgurova zjištění naznačují, že řízení zkoumané organizace je negativně ovlivněno nedostatkem účasti členů správní rady. Předpoklad, že odhalení a analýza výsledků činnosti boardu bude účinnou metodikou pro zlepšení činnosti správní rady se ukázal jako neplatný. Zkoumaná organizace nakonec nebyla vhodná pro zamýšlený výzkum pomocí Balanced Scorecard. ⁴⁴

Forma, kterou se J. Augur rozhodl svůj výzkum vést nepřinesla žádný obecně platný závěr. Rozhovory s představiteli jedné organizace sice mohly pomoci organizaci samotné, přímý dopad ale výzkumník nepopisuje. Alespoň záměr této studie je však pro mou vlastní práci přínosem a odrazovým můstkem pro podobný výzkum v Čechách. Práce přinejmenším dokazuje, že ještě v nedávné době v Americe existovala propast mezi tím, jakým způsobem je činnost boardů neziskových organizací popsána v odborné literatuře a jak tyto boardy fungují ve skutečnosti, s jakými problémy se potýkají správní rady a ředitelé těchto neziskových organizací. Předpokládejme, že se situace za posledních několik let dramaticky nezměnila.

⁴⁴ AULGUR, Jeffrey John. *Nonprofit Board Members' Self-Perception in the Role of Organizational Governance and The Balanced Scorecard* [online]. Fayetteville, USA, 2013 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://scholarworks.uark.edu/etd/861>. Dissertation. University of Arkansas.

3.5 Jak ve skutečnosti fungují správní rady v obecně prospěšných společnostech v ČR?

V roce 2002 byl proveden na základě zadání od Informačního centra neziskových organizací agenturou Market Vision kvantitativní výzkum, jehož cílem bylo zjistit obecný názor správních rad a vedení obecně prospěšných společností na fungování organizace a dále zmapovat činnosti správních rad a managementu a zjistit, do jaké míry mezi sebou obě strany spolupracují. „Kvantitativní výzkum byl proveden v listopadu 2002 na kompletním vzorku všech 645 obecně prospěšných společností v ČR. Celkem odpovědělo 153 (24 %) ředitelů obecně prospěšných společností a 73 (11 %) předsedů správních rad. Respondenti pocházeli z organizací různé délky existence a velikosti. Z celkových výsledků vyplynulo, že respondenti hodnotí celkovou situaci velmi pozitivně. Ředitelé jsou spokojeni s činností správních rad a naopak. Z jednotlivých komentářů ale plyne, že fungování obecně prospěšných společností je někdy pouze záležitostí vlastního vedení organizace, zatímco aktivity správní rady jsou spíše formální. U ředitelů je tato spokojenost založena na přesvědčení, že je nejlepší, když celou organizaci vedou sami. Pasivita správní rady jim pak v podstatě vyhovuje. Ředitelé někdy s nedostatečným fungováním správní rady dokonce vyjadřují spokojenost. Omlouvají ji nedostatkem času a dobrovolností členů správních rad.“⁴⁵ (ŠEDIVÝ, TURNEROVÁ, str. 6) V některých otázkách byli předsedové správních rad přesvědčeni, že se dané činnosti věnují více, než jak to vnímali ředitelé. Jednalo se zejména o získávání nových členů správní rady, hodnocení vlastní činnosti, zabezpečování finančního řízení organizace a získávání finančních prostředků pro organizaci.

⁴⁵ ŠEDIVÝ, Marek a Jolana TURNEROVÁ. Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti). Praha: Informační centrum neziskových organizací, c2003. ISBN 80-864-2308-5.

3.6 Východisko pro vlastní výzkum

Na základě závěrů a postupu těchto výzkumů provádím obdobný výzkum pro situaci v České republice, se zaměřením na neziskové kulturní organizace. Souhlasím s tvrzením Fletcherové, že prerekvizitou dobře fungující správní rady je její úzká spolupráce s výkonným ředitelem organizace.

Ve svém zkoumání budu vycházet z kombinace typů chování obsažených ve dotazníku Fletcherové, ale hlavně z devíti skupin odpovědnosti správní rady podle výzkumu Greena a Griesingera. Možnosti typů chování jsou v obou dotaznících relativně podobné s tím, že v možnostech Fletcherové je navíc zastoupena oblast, kterou můžeme nazývat provozní management boardu (účast na radách, způsob, jakým jsou schůzky vedeny, ochota členů přijímat pozice vedení boardu atd.).

Vzhledem k problémům s interpretací výsledků sebehodnocení zkoumaných rad (Green a Griesinger docházejí k názoru, že výsledky boardu vykázané výkonným ředitelem jsou platnějšími ukazateli činnosti boardu, než výsledky vyjádřené boardem samotným viz kapitola 3.2) se zaměřím na úhel pohledu ředitelů neziskových organizací.

Domnívám se, že v otázce funkce správních rad v Čechách je zejména v kulturním sektoru nevyužitý potenciál, na který by samotná analýza současné situace měla upozornit. Práce J. J. Aulgura dle mého názoru ukazuje, že v Americe existuje propast mezi tím, jakým způsobem je činnost boardů neziskových organizací popsána v odborné literatuře, a jak tyto boardy fungují, nebo nefungují ve skutečnosti. Domnívám se, že obdobná propast existuje i v českém prostředí, to bych měla na základě získaných dat potvrdit.

4. Výzkumná část práce

Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jakým způsobem ve skutečnosti fungují správní rady v neziskových kulturních organizacích v našem prostředí. Chci ověřit svou domněnku, že v sobě správní rady skrývají pro organizace zatím nevyužitý potenciál. Zároveň bych ráda samotným výzkumem vyzdvihla téma správních rad v kultuře a upozornila na jeho důležitost. Domnívám se, že i dnes je správní rada pro většinu organizací zejména povinnost daná zákonem, se kterou ve skutečnosti pracují jen v minimální nutné míře. To ověřuji pomocí kvantitativního výzkumu na předem vybraném vzorku respondentů.

4.1 Výzkumné otázky a hypotézy

Výzkum by měl zodpovědět tyto otázky:

- 1) Jakým aktivitám a v jaké míře se správní rady ve skutečnosti věnují?
- 2) Jakým aktivitám a v jaké míře by se podle ředitelů organizací měly rady věnovat? Je pro ně důležitý fundraising?
- 3) Existuje zde podobnost s výsledky výzkumu Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations z roku 1996?
- 4) Jak se liší teorie správních rad od praxe v kulturních institucích v českém prostředí?

Výzkumná hypotéza je následující:

Správní rady v českých kulturních organizacích jsou spíše formálním orgánem a kulturní organizace plně nevyužívají jejich potenciálu (= rady se na činnostech definovaných odbornou literaturou jako dobrá praxe podílí jen velmi málo a ani ředitelé těchto organizací nepovažují za potřebné, aby se rada plně podílela na takových aktivitách).

4.2 Metoda výzkumu

Původní metodou výzkumu měla být osobní setkání s jednotlivými řediteli a kombinace zodpovězení mých otázek, plus vyplnění tištěného dotazníku. Avšak vzhledem k virové epidemii a karanténním opatřením musel být tento zamýšlený postup změněn. Dotazník jsem předělala do online formy a jeho distribuce byla provedena emailem.

Ve svém vlastním výzkumu vycházím ze třiceti tří aktivit definovaných ve výzkumu Greena a Griesingera. Tyto aktivity odpovídají tomu, co jsem v dostupné odborné literatuře našla jako doporučené činnosti správních rad.⁴⁶ Používám obdobnou metodu přiřazování důležitosti k jednotlivým činnostem správní rady. Stejně jako Green a Griesinger po respondentech požadují, aby každou aktivitu ohodnotili na škále podle její důležitosti. To znamená aby určili, nakolik se board v jejich organizaci danou aktivitou zabývá nebo ji vykonává. Poté mají respondenti vyjádřit, nakolik by se danou aktivitou board v jejich organizaci měl zabývat nebo ji dělat. Škálu jsem upravila na šestibodovou (Green a Griesinger používají jen pětibodovou), protože v případě pětibodové vzniká střední hodnota, kterou můžeme označovat jako „nevím“.⁴⁷ Je to možnost, která se neblíží ani jedné z krajních hodnot, je právě uprostřed. Domnívám se, že je pro účely tohoto výzkumu lepší, aby se respondenti vždy museli rozhodnout, zda má zkoumaná aktivita buď větší, nebo menší důležitost a nikoli důležitost neutrální.

Oproti výzkumu Greena a Griesingera jsem také pozměnila překlad krajních hodnot na škále, protože možnosti „nikdy“ nebo „vždy“ jsou dle mého názoru zavádějící. Nejde o to zjistit, jaká je absolutní četnost jednotlivých aktivit a kterou aktivitu správní rady oslovených organizací provozují nejčastěji. Cílem výzkumu je zjistit, kterým z aktivit přisuzují ředitelé význam, které aktivity by měla správní rada vykonávat „vždy“ pokud k tomu nastane důvod (například u možnosti Rada dá řediteli výpověď, když k tomu existuje důvod). Proto jsem ve svém výzkumu zaměnila krajní hodnoty na „neplatí vůbec“ a „platí naprosto“.

⁴⁶ ŠEDIVÝ, Marek a Jolana TURNEROVÁ. Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti). Praha: Informační centrum neziskových organizací, c2003. ISBN 80-864-2308-5.

⁴⁷ BALOUŠKOVÁ, Tereza. *Sudá versus lichá škála v online dotazníku* [online]. Praha, 2017 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: file:///Users/hatsumomo/Downloads/DPTX_2016_2_11230_0_480505_0_190903.pdf. Diplomová práce. UNIVERZITA KARLOVA.

Dotazník mého výzkumu se skládá celkem z 54 položek k ohodnocení, respektive ze dvou částí po 27 otázkách. První část zkoumá aktuální stav fungování správní rady vybrané organizace a druhá část zkoumá, jaké by podle jejího výkonného ředitele mělo být fungování rady v ideálním stavu. Všechny otázky ředitelé hodnotí na škále od 0 (neplatí vůbec) do 5 (platí naprosto). Viz příložený dotazník (Příloha č.1).

Výsledky dotazníkového šetření jsou pro účely této práce anonymizovány. Sebraná data z části první a části druhé spolu srovnám. Výsledný rozdíl ukazuje rozdíl v tom, jak v současné době správní rady v kulturních organizacích skutečně fungují, a jak by optikou svých výkonných ředitelů ideálně fungovat měly. Tyto výsledky potom mohou srovnávat s výsledky obdobných výzkumů v Americe. A zároveň mohou sebraná data porovnat s tím, co doporučuje literatura, ať už Česká, nebo zahraniční.

4.3 Vzorek zkoumaných organizací

Původní záměr, zaměřit se pouze na pražské neziskové kulturní organizace a mít tak vzorek ze stejného prostředí, se kvůli nedostatečné návratnosti dotazníků nepodařilo naplnit. Seznam organizací, které jsem původně oslovila s dotazníkem je následující:

1. Cirqueon o.p.s. (Eliška Jevičová)
2. Játka 78 z.ú. (Štěpán Kubišta)
3. Tanec Praha z.ú. (Yvona Kreuzmannová)
4. Divadlo Archa o.p.s. (Ondřej Hrab)
5. Divadlo v Řeznické o.p.s. (ředitelka Yveta Srbová)
6. Dejvické divadlo o.p.s. (ředitelka Blanka Cichon)
7. Činoherní klub o.p.s. (Vladimír Procházka)
8. MeetFactory, o. p. s. (ředitel Marek Lakomý)
9. Leica gallery Prague o.p.s. (Milena Dubská)
10. Nadace Via (Zdeněk Mihalco)
11. A studio Rubín o.p.s. (Ondřej Glazar)
12. Divadlo Semafor o.p.s. (Jiří J. N. Svoboda)
13. Studio ALTA (ALT@RT, z.ú.) (Lucia Kašiarová)
14. Festival sněž tu žábu z.ú. (Natálie Preslová)

Následně musela rozšířit zamýšlenou skupinu oslovovaných organizací na celou republiku. Mezi oslovené organizace jsem proto přidala:

1. Divadlo Bolka Polívky, z. ú. (Kateřina Komárková)
2. Karlovarské Městské divadlo o.p.s. (Dana Neumannová)
3. Divadlo na cucky (DW7, o.p.s.) (Jan Žůrek)
4. Městské divadlo Český Krumlov o.p.s. (Jan Vozábal)
5. Divadlo DRAK o.p.s. (MgA. Tomáš Jarkovský)
6. Klicperovo divadlo o.p.s. (Eva Mikulková)
7. Divadlo pod lampou, o.p.s. (Ing. Petr Choura)
8. kontrapunkt, z. ú. (MgA. Barbora Hodonická)

Nakonec jsem tedy o vyplnění dotazníku požádala celkem 22 ředitelů kulturních organizací. Odpovědi jsem získala od čtrnácti z nich. Přestože jsem oslovovala i jednu nadaci a jednu galerii, odpovědi jsem shodou okolností obdržela pouze z divadelního prostředí. Množství organizací které jsem s dotazníkem mohla oslovit bylo omezeno právní subjektivitou organizace, respektive tím, zda má správní radu. Žádnou organizaci, která by jako zapsaný spolek tvořila správní radu dobrovolně jsem nenašla. Oslovené organizace se proto stávají z obecně prospěšných společností, zapsaných ústavů a jedné nadace.

4.4 Způsob vyhodnocování získaných dat

Aby byly výsledky srovnatelné s výzkumem Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations, postupovala jsem při vyhodnocování dat následovně. Vypočítala jsem průměrnou hodnotu z odpovědí k jednotlivým otázkám s tím, že jsem ponechala rozdělení na aktuální a ideální stav. Pro každou otázku jsem výsledné průměry porovnávala. Abych ale mohla říci, mezi kterými hodnotami je skutečně statisticky významný rozdíl, využila jsem (stejně jako autoři výzkumu z roku 1996) párový t-test, statistickou metodu používanou pro porovnávání měření na dvou skupinách^{48, 49}. Pro provedení párového t-testu jsem využila funkci dostupnou v tabulkovém softwaru (Google Sheets), která vypočte přímo p-hodnotu⁵⁰. Vypočtenou p-hodnotu jsem porovnávala s předem stanovenými třemi hladinami významnosti (0,05, 0,01 a 0,001, stejně jako G&G). V tomto případě platí, že čím je p-hodnota menší, tím je nevěrohodnější hypotéza, že jsou zjištěné průměry stejné. Jinými slovy pokud je p-hodnota menší než stanovená hladina významnosti,

⁴⁸ ANDĚL, Jiří. *Statistické metody*. 4., upr. vyd. Praha: Matfyzpress, 2007. ISBN 80-737-8003-8.

⁴⁹ T-test. *Wikipedie* [online]. Wikipedie, 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/T-test>

⁵⁰ P-hodnota. *Wikipedie* [online]. Wikipedie, 2020 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/P-hodnota>

tak je rozdíl statisticky významný. Tato významnost je v tabulce s výsledky (příloha č. 2) označena počtem hvězdiček, přičemž vyšší počet hvězdiček značí větší významnost (* pro p-hodnotu menší než 0,05, ** pro $<0,01$ a *** pro $<0,001$).

5. Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola interpretuje tabulku s výslednými čísly (příloha č.2) a jejich srovnání s výsledky výzkumu Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations (Jack C. Green, Donald W. Griesinger).

5.1 Výsledná čísla

Z odpovědí vzorku čtrnácti ředitelů kulturních organizací vyplývá, že ve všech otázkách u kterých byl dostatečně významný rozdíl mezi tím, jak správní rada pracuje v současnosti a jak by podle výkonných ředitelů pracovat mohla v ideálním případě čísla vždy ukazují, že rada by měla dotazované činnosti provádět ve větší míře, než jak je tomu v současnosti. Zjednodušeně řečeno, ve všech aktivitách u kterých byl dostatečný rozdíl, tak aby bylo možné vyloučit statistickou chybu, by správní rada měla podle ředitelů pracovat intenzivněji. Pokud bychom hovořili o průměrech za celé oblasti činností, v sedmi z osmi možných kategorií bylo taktéž prokázáno, že správní rada by se podle ředitelů svých organizací měla na tyto oblasti zaměřit více. Pouze u kategorie Strategické plánování to není možné tvrdit s jistotou (u této kategorie se neprokázala dostatečná statistická významnost). U všech ostatních kategorií je možné tvrdit, že by správní rady měly v ideálním případě pracovat intenzivněji.

To samé ukázal i výzkum Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations, pouze s tím rozdílem, že tento významný rozdíl byl naprosto ve všech kategoriích.

Seřazením jednotlivých kategorií činností z obou výzkumů, tak jak by je rady měly podle ředitelů vykonávat v ideálním případě, podle jejich průměrné hodnoty od té s nejvyšším průměrem, získáme následující tabulku (tabulka č.1). Pořadí ukazuje kategorie seřazené od těch s nejvyšším průměrným číslem (první v pořadí) po ty s nejnižším (poslední). Sloupeček rozdíl ukazuje pozici kategorie výzkumu mého, vůči pozici kategorie ve výzkumu americkém. Kategorii Řešení sporů jsem do svého výzkumu nezahrnula, protože v původním dotazníku byla hodnocena jako výrazně méně důležitá než všechny ostatní kategorie. Rozhodla jsem se ji nezařadit zejména proto, abych zkrátila délku už tak velmi dlouhého dotazníku a zvýšila tím šanci na jeho dokončení.

Pořadí	Aktuální výzkum	Rozdíl	Pořadí	Výzkum Green & Gries.
1.	Hodnocení výkonného ředitele	0	1.	Hodnocení výkonného ředitele
2.	Interakce s komunitou	+1	2.	Poslání a politika organizace
3.	Program a služby org.	+4	3.	Interakce s komunitou
4.	Rozvoj správní rady	0	4.	Rozvoj správní rady
5.	Poslání a politika organizace	-3	5.	Zdroje
6.	Finanční management	+2	6.	Strategické plánování
7.	Zdroje	-2	7.	Program a služby org.
8.	Strategické plánování	-2	8.	Finanční management
				Řešení sporů

tabulka č.1

V obou výzkumech bylo pro ředitele nejdůležitější právě hodnocení jich samotných. To znamená činnosti:

- Formální hodnocení výkonu ředitele
- Rada dá řediteli výpověď, pokud k tomu existuje důvod
- Rada provádí nábor nového ředitele organizace pomocí výběrových řízení

Největší rozdíl mezi aktuálním stavem a ideálním stavem byl u činnosti „Správní rada formálně hodnotí svůj vlastní výkon“. Jako druhou aktivitu, kterou správní rady v současnosti téměř vůbec nedělají, ale měly by jí věnovat daleko více energie, viděli ředitelé činnost „Rada poskytuje zaučení svým novým členům“.

Je velmi zajímavé, že v dotazníku Greena a Griessingera viděli ředitelé největší rozdíl mezi tehdejším aktuálním stavem a ideálním stavem taktéž v činnosti „Správní rada formálně hodnotí svůj vlastní výkon“. Druhý největší rozdíl byl u aktivity „Rada podporuje zapojení komunity do činnosti organizace“.

Jestliže se zaměřím na to, kterou aktivitu v současnosti správní rady vykonávají podle svých ředitelů nejméně, jednoznačně je to přínos vlastních finančních prostředků. Tato aktivita byla navíc i z pohledu ideálního stavu hodnocena jako druhá nejméně důležitá. Kategorie Zdroje byla celkově zhodnocena jako oblast, jíž se správní rady věnují nejméně. Hned další nejhůř hodnocená byla kategorie finanční management. Sloupeček rozdíl opět ukazuje pozici kategorie výzkumu mého, vůči pozici kategorie ve výzkumu americkém. Celé řazení aktuálního stavu kategorií činností podle ředitelů vypadá následovně (tabulka č.2):

Pořadí	Aktuální výzkum	Rozdíl	Pořadí	Výzkum Green & Gries.
1.	Hodnocení výkonného ředitele	0	1.	Hodnocení výkonného ředitele
2.	Program a služby org.	+3	2.	Poslání a politika organizace
3.	Interakce s komunitou	+4	3.	Finanční management
4.	Poslání a politika organizace	-2	4.	Strategické plánování
5.	Strategické plánování	-1	5.	Program a služby org.
6.	Rozvoj správní rady	+2	6.	Zdroje
7.	Finanční management	-4	7.	Interakce s komunitou
8.	Zdroje	-2	8.	Rozvoj správní rady
				Řešení sporů

tabulka č.2

Je pozoruhodné, že kategorie aktivit, kterým se v současnosti správní rady věnují nejvíce (Hodnocení výkonného ředitele), by měla být pro rady podle ředitelů ještě důležitější a měly by se jí věnovat intenzivněji. Je však ještě zajímavější, že ve výzkumu z roku 1996 se tehdejší rady taktéž nejvíce věnovaly hodnocení výkonného ředitele a tehdejší ředitelé nejen že chtěli, aby se rady věnovaly této činnosti více, ale zároveň byl u této činnosti největší číselný rozdíl. Pokud odhlédneme od mnou vyřazené kategorie „Řešení sporů“, nejméně se tehdejší boards of directors věnovali rozvoji správní rady.

5.2 Fundraising

Fundraisingové aktivity byly v původním výzkumu shrnuty jako kategorie Zdroje, do které patří i lidské a další zdroje. Krom toho jsou zde zastoupeny činnosti: „Správní rada se zapojuje do fundraisingových aktivit, otevírá dveře možným zdrojům financování“ a „Přináší vlastní finanční příspěvky“. Můj výzkum ukázal, že přínos vlastních finančních příspěvků byl činností, které se rady v současnosti věnují nejméně. Vlastní finanční příspěvky prakticky nepřinášejí. To je z mé strany očekávaný výsledek. Ani ředitelé však zřejmě nepovažují tuto činnost správní rady za zvláště důležitou, protože na škále nula až pět ji průměrně ohodnotili číslem dva. Naopak zapojování se do fundraisingových aktivit ohodnotili ředitelé průměrně číslem 4, což ukazuje na podstatně větší důležitost.

5.3 Další poznatky

Je třeba podotknout, že někteří ředitelé mi kromě vyplnění dotazníku navíc poskytli i svůj názor na dotazník jako takový. Obdržela jsem několik reakcí, naznačujících, že otázky jsou z pohledu teorie hezké, ale v praxi sporně uplatnitelné. Nejvíce sdílána byla v tomto ohledu Barbora Hodonická, ředitelka organizace kontrapunkt, z. ú.. Po vyplnění dotazníku mne přímo upozornila, že správní rada jejich organizace je velmi úzce propojena s výkonným týmem, a fakticky existuje pouze formálně. Ze zákona musí. Proto mohou být některé odpovědi zkresleny (např. Správní rada je v aktivním kontaktu se zaměstnanci organizace - Barbora odpověděla jako platí naprosto, protože většina členů jejich správní rady je zároveň zaměstnancem organizace)⁵¹. To ovšem nutně neznamená, že činnost takové správní rady nemůže být vykonávána kvalitně a dle toho, co popisuje odborná literatura jako dobrou praxi.

Pokud bych měla podobný výzkum opakovat, bylo by vhodné zařadit možnost slovního zhodnocení celého dotazníku, respektive možnost usazení do kontextu. Určitě by bylo také užitečné doplnit odpovědi z dotazníků strukturovanými rozhovory. To by ale vyžadovalo podstatně větší množství času od respondentů a vzhledem k pandemické situaci na našem území to nebylo možné realizovat.

5.4 Kontext správních rad zkoumaných organizací

Aby bylo možné se alespoň částečně podívat na kontext správních rad organizací, jejichž ředitelé se do výzkumu zapojili, sestavila jsem tabulku, která přehledným způsobem zobrazuje alespoň některé veřejně dostupné informace (viz příloha č.3). Čerpala jsem primárně z Obchodního rejstříku, dostupného online. Z posbíraných dat vyplývá, že jednoznačně převažují rady tříčlenné, 4 ze zkoumaných rad byly šestičlenné a jedna organizace má jedenáctičlennou radu. Délka jednotlivých členství se velmi liší. Několik organizací má radu stále stejnou už od svého zápisu do rejstříku. Není ale málo těch organizací, které částečně obměňují členy svých správních rad tak, aby se zachovala kontinuita. Nelze však s jistotou říci, zda se jedná o cílené změny, nebo například o výměny z osobních důvodů členů nebo z jiných provozních důvodů. Tabulka alespoň obecně popisuje i odbornost jednotlivých členů správních rad. Až na výjimky jsou tyto správní rady složeny primárně z kapacit kulturního odvětví a z právních či ekonomických poradců.

⁵¹ Na základě telefonického rozhovoru s Barborou Hodonickou, ředitelkou organizace kontrapunkt, z. ú.

6. Odpovědi na výzkumné otázky

Hypotéza, že správní rady v českých kulturních organizacích jsou spíše formálním orgánem a kulturní organizace plně nevyužívají jejich potenciálu se potvrdila jen částečně. K jejímu potvrzení by došlo v případě, že by ani ředitelé organizací nepovažovali za ideální, aby správní rady vyvíjely činnost v dotazovaných oblastech. Dotazník však ukázal, že ředitelé by v ideálním případě chtěli, aby rady posílily svou činnost v téměř všech dotazovaných oblastech. Někteří ředitelé sice přímo připustili, že jejich správní rada má pouze formální funkci, zároveň jsou si ale vědomi toho, že v ideálním případě by správní rada mohla být pro organizaci velmi přínosná. V současnosti tedy správní rady sice možná plní u většiny organizací svou roli jen formálně, existuje tu ale předpoklad zlepšení této situace, protože z dotazníkového šetření vyplynulo, že ředitelé by chtěli v ideálním případě větší zapojení rady.

6.1 Jak se liší teorie správních rad od praxe v kulturních institucích v českém prostředí?

V dotazníkovém šetření byly zastoupeny všechny aktivity, kterým by se dobře fungující správní rady měly podle dostupné literatury věnovat. Z odpovědí mnou oslovených respondentů vyplynulo, že v současnosti rady téměř nepřinášejí žádné vlastní finanční prostředky. To ale vzhledem k tomu, že rady jsou často složeny z osobností kulturního odvětví není překvapením. Také se jen velmi málo věnují definování dlouhodobého finančního plánu a tvorbě poslání a cílů organizace. Z odpovědí ředitelů vyšlo, že i oni považují důležitost těchto činností spíše za průměrnou. Výsledky dotazníku ukazují, že rady by jim sice mohly věnovat o něco větší pozornost, ale né o moc. Podle Šedivého a Turnerové je přitom právě stanovení poslání a cílů organizace první z deseti základních úloh správních rad.⁵²

⁵² ŠEDIVÝ, Marek a Jolana TURNEROVÁ. Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti). Praha: Informační centrum neziskových organizací, c2003. ISBN 80-864-2308-5

6.2 Jakým aktivitám a v jaké míře se správní rady ve skutečnosti věnují? Jakým aktivitám a v jaké míře by se podle ředitelů organizací měly rady věnovat?

Aktivitou, které se správní rady v současnosti věnují podle svých ředitelů nejvíce, byla kategorie „Hodnocení výkonného ředitele“. Tedy formálnímu hodnocení výkonu ředitele, rada dá řediteli výpověď, pokud k tomu existuje důvod a náboru nového ředitele organizace pomocí výběrových řízení. Zároveň by se ale této kategorii měly rady věnovat ještě daleko více. Největší rozdíl mezi aktuálním stavem a ideálním stavem byl u činnosti „Správní rada formálně hodnotí svůj vlastní výkon“. Čísla ukazují, že podle ředitelů by se správní rady měly téměř všem dotazovaným činnostem věnovat ve větší míře, než jak se jim věnují v současnosti. Jedinou výjimkou byla činnost „Správní rada se podílí na krátkodobém plánování“, kterou by podle ředitelů měly rady dělat stejně jako v současnosti.

6.4 Existuje zde podobnost s výsledky výzkumu Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations z roku 1996?

Ano, existuje. Ve výsledcích dotazníků mého výzkumu a výzkumu Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations jsem našla hned několik překvapivých souvislostí. Stejně jako v současném výzkumu, i ve výzkumu z roku 1996 označili ředitelé kategorii „Hodnocení výkonného ředitele“ jako tu, které se správní rady věnovaly nejvíce. A zároveň taktéž kategorii, u které by rady v ideálním případě měly nejvýrazněji posílit svou aktivitu. Stejně jako v tomto výzkumu, i americký výzkum ukázal, že ředitelé v ideálním případě chtěli, aby rady posílily svou činnost v téměř všech dotazovaných oblastech. V obou výzkumech byl shodně největší rozdíl mezi aktuálním stavem a ideálním stavem u činnosti „Správní rada formálně hodnotí svůj vlastní výkon“.

7. Závěr

Tato práce dle mého názoru ukazuje, že otázka fungování správních rad by měla být dále zkoumána. Výzkum oproti očekávání ukázal, že ředitelé zkoumaných organizací jsou si alespoň do nějaké míry vědomi potenciálu správní rady své organizace. Stojí o to, aby rada ve všech dotazovaných oblastech posilovala svou činnost. V některých dokonce velmi významným způsobem. Počáteční domněnka, že správní rady jsou tvořeny zejména proto, aby bylo učiněno za dost zákonným požadavkům, se nepotvrdila. Odporuje tomu i fakt, že hned několik ze zkoumaných správních rad mělo více než tři povinné členy. Správní rady jsou až na výjimky tvořeny z kapacit v oboru, případně z osob zabývajících se ve své praxi právem, či obchodem. Výjimečně jsou zastoupeny i další zainteresované strany (např. politická reprezentace městského obvodu). Některé organizace sice mají správní radu stále stejnou už od zápisu do rejstříku, není ale málo ani těch organizací, které částečně obměňují členy svých správních rad tak, aby se zachovala kontinuita a přesto docházelo k vývoji. Pozitivním překvapením byla podobnost s výsledky amerického výzkumu z roku 1996. To, že ředitelé v obou případech označili kategorii „Hodnocení výkonného ředitele“ jako tu, kterou se rady zabývají nejvíce a zároveň jako tu, u které by svou aktivitu měli nejvíce navýšit, dle mého názoru dokládá hned několik věcí. V obou výzkumech byl největší rozdíl mezi aktuálním stavem a ideálním stavem u činnosti „Správní rada formálně hodnotí svůj vlastní výkon“. Ukazuje to, že výzkum byl proveden opravdu srovnatelně. Zároveň to ukazuje, že i přes odlišné kulturní podmínky, je možné se v otázce fungování správních rad poučit z amerických zkušeností a vycházet z americké literatury. V obou zemích je totiž jak teoretický ideál, tak reálné fungování správních rad velmi podobné.

Případné další směřování výzkumu by se mělo zaměřit na jednotlivce, podrobněji rozebrat, jak přesně pracují vybrané správní rady. Kvalitativní výzkum formou strukturovaných rozhovorů by měl ukázat více z podstaty skutečné aktivity správních rad v kulturní sféře. Tento výzkum a zejména tabulka s detailnějšími informacemi o zúčastněných správních radách (příloha č. 3) může posloužit jako podklad k jejich výběru.

Seznam použitých pramenů a literatury

ANDĚL, Jiří. Statistické metody. 4., upr. vyd. Praha: Matfyzpress, 2007. ISBN 80-737-8003-8.

AULGUR, Jeffrey John. Nonprofit Board Members' Self-Perception in the Role of Organizational Governance and The Balanced Scorecard [online]. Fayetteville, USA, 2013 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://scholarworks.uark.edu/etd/861>. Dissertation. University of Arkansas.

BALOUŠKOVÁ, Tereza. Sudá versus lichá škála v online dotazníku [online]. Praha, 2017 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: file:///Users/hatsumomo/Downloads/DPTX_2016_2_11230_0_480505_0_190903.pdf. Diplomová práce. UNIVERZITA KARLOVA.

BOUKAL, Petr a Jolana TURNEROVÁ. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

FLETCHER, Kathleen B. Effective Boards: How Executive Directors Define and Develop Them - K. B. Fletcher. Nonprofit Management & Leadership [online]. 1992, 1992(spring), 283-293 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/nml.4130020307>

GREEN, Jack C. a Donald W. GRIESINGER. Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. Nonprofit Management & Leadership [online]. 1996, 1996(summer), 381- 402 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/nml.4130060407>

KAISER, Michael M. *Leading roles: 50 questions every arts board should ask*. Hanover [N.H.]: Published by University Press of New England, c2010. ISBN 15-846-5906-8.

KAŠPAROVÁ, Petra. SKLADBA FINANČNÍCH ZDROJŮ DIVADEL V USA. Praha, 2013. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze.

MALÝ, Milan. Správa společností a struktura správních orgánů v českých podnicích [online]. 2007,1 [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/download.php?lang=cs&jnl=eam&pdf=3.pdf>

MOSHMAN, Joanna. Principle Responsibilities Of An Ngo Board And Its Members. *BeyondBoundaries* [.pdf]. 2008, 2008, 2 [cit. 2019-12-27]. Dostupné z: <https://www.wango.org/download/board.pdf>

SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. New York: Manchester University Press, 1997. ISBN 07-190-4902-4.

ŠEDIVÝ, Marek. Metodika pro práci se správní radou [.pdf]. Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR), 2018 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2019/12/Metodika_SR.pdf

ŠEDIVÝ, Marek a Jolana TURNEROVÁ. Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti). Praha: Informační centrum neziskových organizací, c2003. ISBN 80-864-2308-5.

RENZ, David O. a Robert D. HERMAN. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. Fourth edition. Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass , A Wiley brand, [2016]. ISBN 978-111-8852-965.

Ostatní zdroje

Neziskové organizace. *Nadace neziskovky.cz* [online]. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>

Starting a Nonprofit Organization. *Usa.gov* [online]. USA: USA.gov, 2019 [cit. 2019-12-27]. Dostupné z: <https://www.usa.gov/start-nonprofit>

How to Start, Form & File a Nonprofit Organization. *Incorporate.com* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.incorporate.com/starting-a-business/nonprofit-corporation/>

How do I start a nonprofit organization? *Grantspace by Candid* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://grantspace.org/resources/knowledge-base/starting-a-nonprofit/>

Nový Občanský zákoník - Správní rada: Předpis č. 89/2012 Sb. *Podnikatel.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4580219/>

Zákon č. 89/2012 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 248/1995 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2020 [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-248>

A Nonprofit Board of Directors – What is a Board? *Foundation group* [online]. USA: Foundation Group, 2019, 2014 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.501c3.org/nonprofits-board-directors/>

Who Governs Nonprofit Organizations? Board effect [online]. USA: Board effect, 2018 [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.boardeffect.com/blog/governs-nonprofit-organizations/>

Nonprofit Board Legal Responsibilities. *Board effect* [online]. USA, 2019, 2016 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.boardeffect.com/blog/non-profit-board-legal-responsibilities/>

Board Members and Personal Contributions. *BoardSource* [online]. USA, 2019, 2010 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://boardsource.org/resources/personal-contributions/>

Board Members and Personal Contributions. BoardSource [online]. USA, 2019, 2010 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://boardsource.org/resources/personal-contributions/>

Dozorčí rada a její funkce. *Altaxo* [online]. 2019 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/dozorci-rada-a-jeji-funkce>

T-test. Wikipedie [online]. Wikipedie, 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/T-test>

P-hodnota. Wikipedie [online]. Wikipedie, 2020 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/P-hodnota>

Seznam příloh a přílohy

Příloha č. 1 - celé znění dotazníku rozesílaného zkoumaným organizacím

Příloha č. 2 - výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 3 - tabulka zobrazující alespoň některé veřejně dostupné, informace o správních radách zkoumaných organizací

Příloha č. 4 - emailová komunikace s Viktorem Košutem

Funkce správní rady - dotazník

Jaká je skutečná funkce správních rad v českém kulturním prostředí?

Dotazník je rozdělen do dvou částí. První zkoumá aktuální stav fungování správní rady vaší organizace a druhá část zkoumá, jaké by podle vás mělo být fungování rady v ideálním stavu. Všechny otázky prosím ohodnoťte na škále od 0 (neplatí vůbec) do 5 (platí naprosto).

Výsledky dotazníkového šetření budou anonymizovány.

***Povinné pole**

1. E-mailová adresa *

Nakolik správní rada vaší organizace aktuálně naplňuje následující tvrzení?



2. Správní rada tvoří poslání a cíle naší organizace (v písemné podobě) *

Označte jen jednu elipsu.

0 1 2 3 4 5

neplatí vůbec platí naprosto

3. Reviduje poslání organizace a kontroluje, že je poslání naplňováno *

Označte jen jednu elipsu.

0 1 2 3 4 5

neplatí vůbec platí naprosto

4. Rada určuje zásady týkající se její vlastní odpovědnosti a povinností rady *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

5. Přijímá právní odpovědnost za naši organizaci *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

6. Správní rada se podílí na krátkodobém plánování *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

7. Správní rada se podílí na dlouhodobém plánování *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

8. Monitoruje program a služby organizace *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

9. Inicjuje nové programy a služby *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

10. Posuzuje celkovou výkonnost organizace *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

11. Kontroluje informace od managementu a vyhodnocuje výkon managementu *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

12. Správní rada je v aktivním kontaktu se zaměstnanci organizace *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

13. Nabírá nové členy do správní rady s ohledem na jejich schopnosti a zkušenosti *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

14. Rada poskytuje zaučení svým novým členům *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

15. Formálně hodnotí svůj vlastní výkon *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

16. Funkční období členů správní rady je jasně časově omezeno. *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

17. Provádí nábor nového ředitele organizace pomocí výběrových řízení *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

18. Rada dá řediteli výpověď, pokud k tomu existuje důvod *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

19. Formálně hodnotí výkon ředitele *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

20. Zapojuje se do fundraisingových aktivit, otevírá dveře možným zdrojům financování *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

21. Přináší vlastní finanční příspěvky *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

22. Podporuje rozvoj lidských zdrojů *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

23. Definuje dlouhodobý finanční plán (více než 2 roky) *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

24. Nastavuje rozpočet organizace (připomínkuje a schvaluje) *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

25. Zapojuje se a podporuje administrativní zlepšení *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

26. Reviduje klíčové finanční dokumenty *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

27. Reprezentuje organizaci vůči komunitě, aktivně propaguje organizaci v komunitě *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

28. Podporuje zapojení komunity do činnosti organizace *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

Nakolik by správní rada vaší organizace měla v ideálním případě naplňovat následující tvrzení?



29. Správní rada tvoří poslání a cíle naší organizace (v písemné podobě) *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

30. Reviduje poslání organizace a kontroluje, že je poslání naplňováno *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

31. Rada určuje zásady týkající se její vlastní odpovědnosti a povinností rady *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

32. Přijímá právní odpovědnost za naši organizaci *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

33. Správní rada se podílí na krátkodobém plánování *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

34. Správní rada se podílí na dlouhodobém plánování *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

35. Monitoruje program a služby organizace *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

36. Iniciuje nové programy a služby *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

37. Posuzuje celkovou výkonnost organizace *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

38. Kontroluje informace od managementu a vyhodnocuje výkon managementu *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

39. Správní rada je v aktivním kontaktu se zaměstnanci organizace *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

40. Nabírá nové členy do správní rady s ohledem na jejich schopnosti a zkušenosti *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

41. Rada poskytuje zaučení svým novým členům *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

42. Formálně hodnotí svůj vlastní výkon *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

43. Funkční období členů správní rady je jasně časově omezeno. *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

44. Provádí nábor nového ředitele organizace pomocí výběrových řízení *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

45. Rada dá řediteli výpověď, pokud k tomu existuje důvod *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

46. Formálně hodnotí výkon ředitele *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

47. Zapojuje se do fundraisingových aktivit, otevírá dveře možným zdrojům financování *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

48. Přináší vlastní finanční příspěvky *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

49. Podporuje rozvoj lidských zdrojů *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

50. Definuje dlouhodobý finanční plán (více než 2 roky) *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

51. Nastavuje rozpočet organizace (připomínkuje a schvaluje) *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

52. Zapojuje se a podporuje administrativní zlepšení *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

53. Reviduje klíčové finanční dokumenty *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

54. Reprezentuje organizaci vůči komunitě, aktivně propaguje organizaci v komunitě *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

55. Podporuje zapojení komunity do činnosti organizace *

Označte jen jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5	
neplatí vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	platí naprosto

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

	Dělá	Má dělat	Rozdíl "dělá mínus má dělat"	p-hodnota (párový oboustranný t- test)	Statistická významnost	Závěr
Správní rada tvoří poslání a cíle naší organizace (v písemné podobě)	1,14	2,64	-1,5000	0,0014913	**	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,01)
Reviduje poslání organizace a kontroluje, že je poslání naplňováno	3,29	4,00	-0,7143	0,0118380	*	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,05)
Rada určuje zásady týkající se její vlastní odpovědnosti a povinností rady	3,00	3,29	-0,2857	0,5568681		Na hladině významnosti 0,05 Nelze zamítnout nulovou hypotézu, že správní rada pracuje
Přijímá právní odpovědnost za naši organizaci	2,36	3,00	-0,6429	0,0568048		Na hladině významnosti 0,05 Nelze zamítnout nulovou hypotézu, že správní rada pracuje
Průměr pro Poslání a politika organizace	2,45	3,23	-0,7857	0,0000842	***	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,001)
Správní rada se podílí na krátkodobém plánování	1,57	1,50	0,0714	0,7522090		Na hladině významnosti 0,05 Nelze zamítnout nulovou hypotézu, že správní rada pracuje
Správní rada se podílí na dlouhodobém plánování	3,14	3,43	-0,2857	0,4857406		Na hladině významnosti 0,05 Nelze zamítnout nulovou hypotézu, že správní rada pracuje
Průměr pro Strategické plánování	2,36	2,46	-0,1071	0,6395330		Na hladině významnosti 0,05 Nelze zamítnout nulovou hypotézu, že správní rada pracuje
Monitoruje program a služby organizace	3,50	4,14	-0,6429	0,0224364	*	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,05)
Inicijuje nové programy a služby	1,57	3,14	-1,5714	0,0022862	**	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,01)
Posuzuje celkovou výkonnost organizace	3,29	4,21	-0,9286	0,0022523	**	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,01)
Kontroluje informace od managementu a vyhodnocuje výkon managementu	3,14	4,14	-1,0000	0,0031977	**	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,01)
Správní rada je v aktivním kontaktu se zaměstnanci organizace	2,64	2,93	-0,2857	0,2177964		Na hladině významnosti 0,05 Nelze zamítnout nulovou hypotézu, že správní rada pracuje
Průměr pro Program a služby	2,83	3,71	-0,8857	0,0000000	***	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,001)
Nabírá nové členy do správní rady s ohledem na jejich schopnosti a zkušenosti	2,29	3,50	-1,2143	0,0480466	*	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,05)
Rada poskytuje zaučení svým novým členům	1,64	3,50	-1,8571	0,0040362	**	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,01)
Formálně hodnotí svůj vlastní výkon	1,36	3,36	-2,0000	0,0021423	**	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,01)
Funkční období členů správní rady je jasně časově omezeno.	3,50	3,64	-0,1429	0,5470282		Na hladině významnosti 0,05 Nelze zamítnout nulovou hypotézu, že správní rada pracuje
Průměr pro Rozvoj správní rady	2,20	3,50	-1,3036	0,0000037	***	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,001)
Provádí nábor nového ředitele organizace pomocí výběrových řízení	2,86	4,07	-1,2143	0,0446607	*	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,05)
Rada dá řediteli výpověď, pokud k tomu existuje důvod	3,14	4,36	-1,2143	0,0176193	*	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,05)
Formálně hodnotí výkon ředitele	3,29	4,50	-1,2143	0,0055385	**	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,01)
Průměr pro Hodnocení výkonného ředitele	3,10	4,31	-1,2143	0,0000295	***	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,001)
Zapojuje se do fundraisingových aktivit, otevírá dveře možným zdrojům financování	2,64	4,00	-1,3571	0,0072849	**	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,01)
Přinášá vlastní finanční příspěvky	0,64	2,00	-1,3571	0,0022073	**	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,01)
Podporuje rozvoj lidských zdrojů	1,93	3,29	-1,3571	0,0154631	*	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,05)
Průměr pro Zdroje	1,74	3,10	-1,3571	0,0000000	***	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,001)
Definuje dlouhodobý finanční plán (více než 2 roky)	1,14	2,86	-1,7143	0,0003244	***	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,001)
Nastavuje rozpočet organizace (připomínkuje a schvaluje)	2,36	3,21	-0,8571	0,0400929	*	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,05)
Zapojuje se a podporuje administrativní zlepšení	1,57	2,71	-1,1429	0,0002670	***	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,001)
Reviduje klíčové finanční dokumenty	2,50	3,64	-1,1429	0,0041264	**	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,01)
Průměr pro Finanční management	1,89	3,11	-1,2143	0,0000037	***	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,001)
Reprezentuje organizaci vůči komunitě, aktivně propaguje organizaci v komunitě	2,93	4,14	-1,2143	0,0030473	**	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,01)
Podporuje zapojení komunity do činnosti organizace	2,21	3,71	-1,5000	0,0003244	***	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,001)
Průměr pro Interakce s komunitou	2,57	3,93	-1,3571	0,0000020	***	Správní rada dělá méně než by měla (p-hodnota je menší než hladina významnosti 0,001)

			Vznik členství	Délka členství	Průměrná délka členského období	Počet členů SR
zápis 2015 5 let	Jatka 78 z.ú.					
ředitel	Štěpán Kubišta		2015	5	5	3
členové	Hynek Dřížhal	scénograf a producent	2015	5		
	Rostislav Novák	herec, režisér, spoluzakladatel	2015	5		
	Vít Novák	bratr Rostislava, herec, producent, spoluzakladatel	2015	5		
Dozorčí rada	Miroslav Vácha, Ondřej Kubišta, Petr Husička		2015, 2015, 2015			

zápis 2007 3 roky	Divadlo v Řeznické, o.p.s.					
ředitel	Yveta Srbová				13	3
předseda SR	Viktor Polesný	filmový režisér a scénárista	2007	13		
členové	Arnošt Goldflam	herec, dramatik, režisér, pedagog a spisovatel	2007	13		
	Ladislav Jakl	hudebník, publicista, bývalý poslenec a ředitel politického odboru Kanceláře prezidenta Klause, od ledna 2019 člen rady pro rozhlasové a tel. Vysílání	2007	13		
Dozorčí rada	Šárka Češková Snížková, Petr Kříž, Zdeňka Mužíková		2007, 2007, 2007			

zápis 2007 13 let	Cirqueon o.p.s.					
výkonný ředitel	Eliška Jevičová		2014			
členové	MgA. Michal Lázňovský PhD.	odborný asistent s vědeckou hodností - vedoucí katedry Produkce DAMU	2007	13	5	3
	Mgr. Vlastimil Ježek	novinář, publicista, manažer	2019	1		
	Ing. Jana Vohralíková	kancléřka horní komory Parlamentu ČR, dříve pracovala ve vedoucích pozicích ve státní správě i v obchodních společnostech	2019	1		
Dozorčí rada	MgA. Eva Tázlerová, MgA. Denisa Václavová, Vojtěch Chloupek		2019, 2014, 2007			

zápis 2004 16 let	Dejvické divadlo, o.p.s.					
ředitel	Blanka Cichon					
předseda SR	Ing. Jaroslava Trnková, CSc	členka ZMČ Praha 6	2017	3	2	6
členové	Mgr. Tomáš Engel	dramaturg, překladatel	2018	2		
	Ing. Renata Němcová Pixová	zástupce sponzora (ČSOB)	2019	1		
	MgA. Eva Kejkrťová Měřičková	bývalá ředitelka DD	2019	1		
	Mgr. BcA Viktor Košut	právník, pedagog DAMU	2017	3		
	Mgr. Ondřej Kolář	starosta MČ Praha 6	2018	2		
Dozorčí rada	Jan Wolf, Ing. René Pekárek, MgA. Lukáš Průdek		2019, 2018, 2017			

zápis 2002 18 let	Činoherní klub, o.p.s.					
ředitel	PhDr. Vladimír Procházka					
předseda SR	PhDR. Milan Zítka, CSc	konzultant v oblasti podnikání, managementu a politologie	2008	12	9	6
členové	JUDr. Lenka Deverová	oblast nadačního, spolkového a obchodního práva, aplikace občanského zákoníku do činnosti právnických metod	2007	13		
	Ing. Tomáš Bóhm	zabývá se převážně podnikáním a vedením různých firem, v minulosti generálním ředitelem Národní knihovny ČR	2016	4		
	Jan Kerber	agenturní a zprostředkovatelská činnost v oblasti kultury	2007	13		
	JUDr Rudolf Šubrt	aktivně působí v 19 společnostech, poradenství v oblasti řízení, společník Činoherní kavárny (20 procent)	2010	10		
	Peadr. Zdeňka Žárská	odbor kultury HMP - památková péče a cest.ruch, koordinátorka v oblasti kultury	2016	4		
Dozorčí rada	Ing. Kateřina Matznerová, Mgr. Radana Lišková, PhDr. Jan Kolář		2011, 2016, 2007			

zápis 2001 19 let	MeetFactory, o.p.s.					
ředitel	Marek Lakomý					
předseda SR	MgA. David Černý	spoluzakladatel, tvůrce kontroverzních a provokativních plastik	není dostupné		15	3
členové	David Koller	hudebník, spoluzakladatel	2005	15		
	Alice Nellisová	překladatelka, muzikantka, scenáristka a filmová i divadelní režisérka	2005	15		
Dozorčí rada	Václav Dejčmar, Jindra Zemanová, Sebastian Georg Pawlowski		2010, 2011, 2006			

zápis 1996 24 let	A studio Rubín, o.p.s.					
ředitel	Ondřej Glazar					
předseda SR	Ondřej Pavelka	známý herec působící v tomto divadle	2008	12	10	3
členové	Petr Kolečko	český dramatik a divadelní, televizní, filmový a rozhlasový scenárista, divadlo jeho hry často uvádí	2013	7		
	Kryštof Kolářek	manažer divadla X10	2008	12		

zápis 1991 29 let	Tanec Praha, z.ú.					
ředitel	Mgr. Yvona Kreuzmannová					
předseda SR	Ing. Dana Kopanicová	oblast řízení, účetnictví, daňové, auditorská činnost	2016	4	4	3
členové	Ing. Ivana Jurkovičová	poradenství v účetnictví, daňové, auditorská činnost	2016	4		
	Jana Myslivečková	není možné dohledat	2016	4		
Revizor	Ing. Petr Kratochvíl		2016	4		

zápis 2006 14 let	Studio ALTA, z.ú.					
ředitel	Lucia Kašiarová					
předseda SR	Petr Voříšek	spoluzakladatel, osobnost v oblasti českého světelného designu, šéf techniky Nové scény ND	2015	5	5	6
členové	Lukáš Benda	světelný designér, technik	2015	5		
	Klára Basjuk	v Altě má na starosti prodeje vstupenek	2015	5		
	Štěpán Hejzlar	technik a stagedesigner (mimo jiné v Altě)	2015	5		
	Karolína Hejnová	dramaturgyně v Altě	2015	5		
	Tereza Ondrová	tanečnice, pedagožka, choreografka, absolventka pražské HAMU	2017	3		

zápis 2017 3 roky	Divadlo Bolka Polívky, z.ú.					
ředitel	Kateřina Komárková					
předseda SR	Doc. RNDr. Anna Putnová	politika, bývalá poslankyně	2017	3	3	11
členové	Mgr. Boleslav Polívka	herec, mim, dramatik a scenárista	2017	3		
	prof. PhDr. Mga. Miloš Štědroň	hudební skladatel, hudební vědec a pedagog	2017	3		
	prof. PhDr. Jiří Voráč, Ph.D.	filmový historik se specializací na dějiny české kinematografie po r. 1945	2017	3		
	Milan Uhde	spisovatel, dramatik, scenárista a politik	2017	3		
	JUDr. Pavel Müller	zabývá se převážně podnikáním a vedením firem a neziskových organizací	2017	3		
	Valerian Kováč	podnikatel	2017	3		
	prof. Ing. Ivo Medek	hudební skladatel, hudební publicista a organizátor, vysokoškolský pedagog	2017	3		
	Arnošt Goldflam	herec, dramatik, režisér, pedagog a spisovatel	2017	3		
	PhDr. Juraj Groch	spisovatel	2017	3		
	Ing. Martin Slezák	náměstek ředitele brněnské pobočky České národní Banky	2018	2		
Dozorčí rada	Ing. Veronika Braunová, Ing. Daniel Kába, Mgr. Karel Jandásek		2018, 2018, 2018			

zápis 2006 14 let	Divadlo DRAK o.p.s.					
ředitel	MgA. Tomáš Jarkovský					
předseda SR	Mgr. Jana Burdychová	není možné dohledat	2019	1	1,8	6
členové	MVDr. Ivana Hantschová	zvěrolékařka	2019	1		
	Karel Tejkl	ředitel vydavatelství – Deník (VLTAVA-LABE-PRESS)	2019	1		
	Mgr. Miroslav Půža	odborný asistent - Univerzita HK Katedra ruského jazyka a literatury	2018	2		
	MgA. Zdeněk Tichý	divadelní historik, teoretik a publicista	2017	3		
	Mgr. Bc. Petr Lanta	divadelní režisér	2017	3		
Dozorčí rada	Mgr. Martin Struna, Petra Čepová, Ing. Václav Koutník		2019, 2017, 2017			

zápis 2014 6 let	Divadlo na cucky (DW7 o.p.s.)					
ředitel	Jan Žůrek					
předseda SR	Petr Bílík	člen Rady Státního fondu kinematografie, prorektor Univerzity Palackého v Olomouci	2017	3	3	3
členové	Jindřich Štreit	dokumentární fotograf, vysokoškolský pedagog, kurátor a organizátor kulturního života	2017	3		
	Barbora Čermáková	překladatelka a manažerka, především v oblasti kultury	2017	3		
Dozorčí rada	Jitka Pavlišová, Ondřej Zuntých, Michal Umlauf		2017, 2017, 2017			

zápis 2014 6 let	Sněž tu žábu z.ú.					
ředitel	Natálie Preslová					
členové SR	Michal Zahálka	divadelní publicista, dramaturg	2014	6	6	3
	Adéla Hruběšová	herečka Studio LAIK Východočeské divadlo Pardubice	2014	6		
	Jana Jurčová	kostýmní designérka	2014	6		
Dozorčí rada	Regina Havránková		2014	6		

zápis 2005 15 let	Open Air Program HK (kontrapunkt z.ú.)					
ředitel	MgA. Barbora Hodonická					
předseda SR	Ing. Andrea Moličová	divadelní produkce Open Air Prgramu, herečka divadlo EXIL, lektorka nonverbální improvizace	2016	4	3,6	3
	Ing. Miroslava Zbořilová	daňová poradkyně	2016	4		
	Mgr. Karolína Pláničková	Vedoucí oddělení marketingu NGP, PR Open Air Programu	2017	3		



Andrea Michel <koisova.andrea@gmail.com>

Konzultace: Odpovědnost členů správní rady

Viktor Košut <advokat@viktorkosut.cz>

21. února 2020 17:30

Komu: Andrea Michel <koisova.andrea@gmail.com>

Ahoj Andrejko,

no je to dost komplexní a dosti složitá právní problematika, kde na vysvětlení je třeba znát odpověď na větší množství "předběžných" otázek.

Zkusím postupně a pokud možno jednoduše:

1) ústav / spolek / nadace / nadační fondy podle NOZ mají situaci ohledně odpovědnosti (přesněji rozbor viz dále, co přesně vše může být "odpovědnost") členů volených orgánů nastavenou "trochu" odlišnou od OPS, kterou NOZ specificky/přímo neupravuje a která je upravena svým vlastním speciálním zákonem, byť již zrušeným (NOZ v přechodných ustanovení stanoví, že zákon o OPS se sice ruší, ale že již existující OPS zůstanou zachovány a jejich činnost se řídí zrušeným zákonem).

2) přímá povinnost k náhradě škody je něco jiného než ručení a obojí z toho je ještě něco jiného než primární plnění povinností.

3) plnění povinností je primární (prvořadé), přičemž v případě, že dojde k porušení těchto povinností (tak, jak jsou natextovány v §159 odst. 1 NOZ, v daném rozsahu) dochází k tzv. sankčnímu následku, který může mít (v kontextu §159 odst. 3 NOZ) v podstatě dvojí základní sankční povahu:

a) člen orgánu je zejména a hlavně povinen nahradit škodu/újmou své vlastní společnosti a společnost sama je oprávněna se toho na něm sama domáhat

b) věřitel společnosti se může z titulu ručení člena voleného orgánu domáhat náhrady škody/splnění dluhu kromě společnosti samotné také na členovi voleného orgánu, a to za podmínky, že člen voleného orgánu skutečně povinnosti dle §159 porušil, tedy odpovídá společnosti za škodu a že věřitel se nemůže objektivně domoci (úspěšně) náhrady škody/splnění dluhu na samotné společnosti, například z toho důvodu, že společnost je v platební neschopnosti apod. (insolvence apod.) Jsou-li splněny tyto podmínky, může věřitel společnosti žalovat kromě společnosti samotné také člena voleného orgánu (právě z titulu ručení).

Potud je to docela jednoduché, teď to začne být komplikované:

1) volený vs. jmenovaný

Úprava dle §159 NOZ se uplatní pouze v případě VOLENÉHO orgánu. Z textace plyne, že se nebude/nemá jednat o osoby jmenované. Bohužel, v řadě případů může, a to dokonce i u jednoho subjektu, dojít k volbě i jmenování - jakože samozřejmě nikoliv zároveň!, ale podle okolností, podle toho, kdo (jaký subjekt) danou osobu/člena do funkce ustanovuje, a tedy podle toho, co říká zakládací listina. To je případ, který popisuješ u ústavu, nicméně tento případ může nastat také u OPS. Z nějakého důvodu zákonodárce stanovuje, že pokud je člen do funkce ustanoven zakladatelem, jedná se o jmenování, pokud jiným způsobem (jiným subjektem než zakladatelem), jde o volbu (viz ústav, může to nastat ale také u OPS, viz zákon u OPS). **Toto celé odpověď na otázku možné aplikovatelnosti §159 NOZ značně komplikuje**, neboť textace 159 NOZ počítá pouze s volenými orgány a na výslovně (explicitně) jmenované nepamatuje. Dokonce ani v komentáři k NOZ není uvedeno, že by se to mělo vztahovat na orgány jmenované. Z toho usuzuji, že celý §159 NOZ by se zřejmě neměl vztahovat na případy, kdy je orgán do funkce jmenován. Otázkou je, zda je to záměr zákonodárce, nebo jen pouhé opomenutí (neprovázanost a fakt, že si poslanci neuvědomili, že mohou nastat i případy jmenování - u ústavu a OPS, je to možná důkaz pouhé neprovázanosti a třeba to opraví v budoucnu novela???)

Úkol pro Tebe jako pro diplomantku: Zkus prosím zapátrat v dalších zdrojích (judikatura, komentáře), zda nenajdeš někde černém na bílém napsáno, že §159 NOZ se vztahuje i na jmenované orgány (já na nic takového nenarazil). Pokud nic nenajdeš, tak bych tuto situaci v práci prostě popsal, uvedl bych vlastní názor na věc a uvedl bych, že jednoznačný závěr s ohledem na chybějící relevantní prameny nelze v současné době určit.

2) Pokud jde o vztah výše uvedeného obecné principu dle NOZ a úpravy OPS, vše opět komplikuje fakt, že člen správní tady může být zakladatelem jmenován (pak by se úprava §159 NOZ asi neměla na ně vztahovat, viz výše). Pokud je člen správní rady volen, tento orgán má povinnosti související s výkonem jeho funkce, a zároveň platí, že v případě porušení těchto povinností bude odpovědná společnost za škodu (což bude, neboť §10 odst. 5 zákona o OPS to přímo stanoví), osobně se domnívám, že ustanovení §159 odst. 3 se podpůrně použije i na tento případ a že i člen správní rady OPS bude (při splnění podmínek uvedených výše!) ručit případnému věřiteli OPS, jak je uvedeno shora. Není žádný důvod se domnívat, proč by z hlediska textace §10 odst. 5 zákona o OPS mělo být vyloučeno použití ustanovení §159 odst. 3 NOZ, když platí, že ustanovení NOZ se použijí podpůrně tam, kde speciální zákon nestanoví

jinak. Vzhledem k tomu, že zákon o OPS specificky ručení nezmiňuje (ani jej nevylučuje), není důvod se domnívat, že by se §159 odst. 3 neměl uplatnit i na OPS. Toto je však moje právní úvaha, závěr není jednoznačný, v komentáři jsem na toto téma nenašel jasnou odpověď. V tomto případě se osobně přikláním k tomu, že ručení se uplatní také u členů VOLENÉHO orgánu správní rady, tj. voleného člena správní rady, tj. člena, který byl do funkce zvolen. Pokud byl člen správní rady jmenován, je to diskutabilní a nejisté a s jistotou nelze říci, zda bude či nebude ručit. Odpovídat vůči společnosti za škodu však samozřejmě bude (i ten jmenovaný).

Stačí takto?

S pozdravem,
Viktor

pá 21. 2. 2020 v 16:00 odesílatel Andrea Michel <koisova.andrea@gmail.com> napsal:

[Citovaný text byl skryt]

--

Mgr. BcA. Viktor Košut, advokát
e-mail: advokat@viktorkosut.cz
telefon: +420724942022